



# Universidad Autónoma Chapingo

**CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES  
Y TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA Y LA  
AGRICULTURA MUNDIAL**

**Estrategia de innovación para impulsar el comercio de la  
artesanía textil en la región del Valle del Mezquital, Hidalgo**

## **TESIS**

Que como requisito parcial para obtener el grado de:

**MAESTRA EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL**

## **P R E S E N T A**

Yessica Rómulo Pérez

**Bajo la supervisión de:**

Dr. Jorge Gustavo Ocampo Ledesma  
&  
Dra. Leticia Elizabeth Romero García



**APROBADA**



**Chapingo, Estado de México, mayo 2023**

## **Estrategia de innovación para impulsar el comercio de la artesanía textil en la región del Valle del Mezquital, Hidalgo**

Tesis realizada por **Yessica Rómulo Pérez**, bajo la dirección del comité asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

### **MAESTRA EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL**

DIRECTOR: \_\_\_\_\_

  
Dr. JORGE GUSTAVO OCAMPO LEDESMA

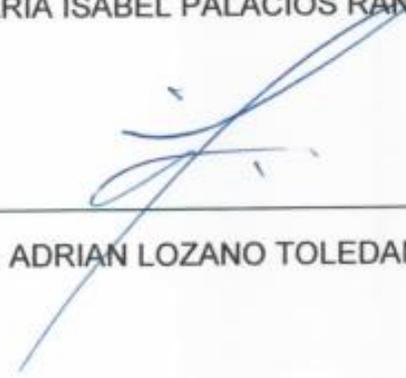
CO-DIRECTORA: \_\_\_\_\_

  
DRA. LETICIA ELIZABETH ROMERO GARCIA

ASESORA: \_\_\_\_\_

  
DRA. MARIA ISABEL PALACIOS RANGEL

ASESOR: \_\_\_\_\_

  
MTRO. ADRIAN LOZANO TOLEDANO

## **DEDICATORIAS**

*Dedico este trabajo de investigación a María Ramos Isidoro por haber confiado en mí para desarrollar este proyecto, y a la maestra artesana Antonia Ambrosio Doñu que confió en mí colaborando con información.*

*Y con mucho cariño a mi mamá, Doña Hipólita Pérez Pérez.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a Dios por todo lo recibido y por cada oportunidad que me permitió tomar. Gracias.

Le agradezco a la Universidad Autónoma Chapingo que por medio del CIESTAAM me permitió estudiar la maestría en Estrategia Agroempresarial. Ahora que terminé sólo me queda más que agradecer esta valiosa oportunidad, y refrendar el compromiso de que pondré en alto el nombre de la UACH y del CIESTAAM.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por el financiamiento invertido en mis estudios de maestría.

Durante mi estancia en la UACH, el CIESTAAM me asignó un grupo de asesores que con sus conocimientos y consejos me guiaron a terminar este trabajo de investigación. Les agradezco su instrucción sincera y compartida: al Dr. Jorge Ocampo Ledesma, la Dra. Leticia Elizabeth Romero García, la Dra. María Isabel Palacios, y al Mtro. Adrián Lozano Toledano.

En cada etapa un grupo importante de profesores, llenos de entusiasmo, compartieron conocimientos y experiencias que ayudaron a formular y enriquecer el contenido de la tesis. Les agradezco su orientación.

A las artesanas y pequeñas empresas que colaboraron con datos e información, les agradezco su aportación y confianza: **¡Jamadi!**

Al Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Hidalgo (CITNOVA), institución que me ayudó a prepararme con diversos cursos y talleres para postularme a la maestría.

Gracias.

## DATOS BIOGRÁFICOS

**Nombre:** Yessica Rómulo Pérez.

**Fecha de nacimiento:** 01 de septiembre de 1991.

**Lugar de origen:** San Andrés Daboxtha, Cardonal, Hidalgo.

**Profesión:** Licenciada en Desarrollo Empresarial de Proyectos Sustentables de la Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital (2017).



### Desarrollo profesional

En 2018 se desempeñó en áreas administrativas en la empresa Konkeran S.A de C.V. En 2020 co-fundó la Cooperativa de Ahorro y Préstamo SAD en la localidad de San Andrés Daboxtha en el cual se desempeñó como directora.

Ha realizado labores filantrópicas en la Organización Hñahñu Batsi de San Andrés Daboxtha, como facilitadora programas de aprendizaje para niños de 6 a 12 años.

En 2020 tomó un curso de preparación para incorporación de mujeres indígenas a posgrados de calidad en el Consejo de Ciencia, Tecnología e Innovación de Hidalgo (CITNOVA), y en 2021 a 2022 cursó la Maestría en Estrategia Agroempresarial en el CIESTAAM. Durante este periodo participó en el Congreso Nacional de Ciencias Agronómicas en la Universidad Autónoma de Chapingo con la ponencia (O-129) titulada *“Análisis de redes en la producción y comercialización de la artesanía textil en el Valle del Mezquital, Hidalgo”*.

## RESUMEN

### **ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN PARA IMPULSAR EL COMERCIO DE LA ARTESANÍA TEXTIL EN LA REGIÓN DEL VALLE DEL MEZQUITAL, HIDALGO.**

En la región del Valle del Mezquital, Hidalgo, existen organizaciones indígenas que producen y comercializan artesanía textil. También se encuentran artesanas, actoras clave en el sistema productivo. Ambos agentes enfrentan problemáticas que los hacen vulnerables ante los efectos de la globalización. El objetivo de esta investigación es analizar la dinámica de producción, comercialización y relaciones entre los actores del sistema artesanal textil, mediante indicadores de adopción de buenas prácticas de manufactura, canales de comercialización y el análisis de redes sociales. Para ello se encuestaron a 14 empresas, 21 artesanas, 21 posibles clientes, además de realizarse 11 entrevistas semiestructuradas a funcionarios de gobierno y complementadores. Entre los resultados obtenidos, se tiene que el 79% de las empresas produce y vende al cliente final; los productos más vendidos son, camisas con 20.6% y blusas con 18.9%. Con respecto a las artesanas, el 57% utiliza la manta para confeccionar sus prendas, además, el 62% trabaja de manera independiente. Ambos actores recurren a una red de proveeduría local, aunque empresas empiezan a buscar fuera del estado. La fuente de aprendizaje de las artesanas se encuentra en el núcleo familiar, mientras que las empresas recurren a las maestras artesanas. También se identificó que las artesanas tienen ingresos por debajo de la línea de bienestar, de \$2,500 a \$6,000 mensuales. En cuanto al 36% de las empresas, esta actividad resulta ser su principal fuente económica. Una vez analizados los resultados y la descripción de factores causales, se plantea emprender una comercializadora de artesanía textil, y producir prendas personalizadas para generar empleos y ampliar ingresos a los productores.

**Palabras clave:** artesana, artesanía textil, redes sociales, proyecto de inversión.

## ABSTRACT

### INNOVATION STRATEGY TO PROMOTE THE TRADE OF TEXTILE CRAFTS IN THE MEZQUITAL VALLEY REGION, HIDALGO.

In the Mezquital Valley region, Hidalgo, there are indigenous organizations that produce and market textile handicrafts. There are also artisans, key players in the production system. Both agents face problems that make them vulnerable to the effects of globalization. The objective of this research is to analyze the dynamics of production, marketing, and trade networking between the actors of the textile artisan system, through indicators of adoption of good manufacturing practices, marketing channels and social network analysis. For this, 14 companies were surveyed, 21 artisans, 21 potential clients, in addition to 11 semi-structured interviews with government officials and complementors. Among the results obtained, it is found that 79% of the companies produce and sell to the final customer; the most sold products are shirts with 20.6% and blouses with 18.9%. Regarding the artisans, 57% use the Mexican manta fabric to produce textile handicrafts, in addition, 62% work independently. Both actors resort to a local supply network, although companies are beginning to look outside the state. Independent artisans pass on their learning to future generations within their family, while companies turn to artisan masters. It was also identified that the artisans have incomes below the welfare line, from \$2,500 to \$6,000 per month. As for 36% of the companies, this activity turns out to be their main economic source. Once the results and the description of causal factors have been analyzed, it is proposed to start a textile craft marketer, and produce personalized garments to generate jobs and increase income for producers.

**Keywords:** artisan, textile crafts, social networks, investment project

## CONTENIDO

<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1. Aspectos generales de la artesanía textil.....	1
1.1.2. La artesanía .....	1
1.1.3. La artesanía en su contexto internacional.....	2
1.1.4. La artesanía textil en México.....	3
1.1.5. La artesanía en el estado de Hidalgo.....	5
1.2. Justificación.....	5
1.3. Objetivo.....	6
1.4. Objetivos específicos .....	6
1.5. Preguntas de investigación .....	7
1.6. Hipótesis de las preguntas de investigación .....	7
1.7. Estructura de la tesis.....	8
<b>Capítulo II. Marco conceptual.....</b>	<b>9</b>
2.1. Artesanía.....	9
2.1.1. Artesanía textil.....	9
2.1.2. Bordado .....	9
2.2. Empresa social.....	10
2.3. Empresa familiar .....	11
2.4. Circuitos cortos .....	11
2.5. Comercio justo .....	13
2.6. Análisis de redes sociales .....	13
2.7. Innovación.....	15
2.7.1. Innovación en valor.....	15

2.7.2. La innovación en el sector artesanal .....	16
2.7.3. Buenas prácticas .....	16
2.8. Metodología de Marco Lógico .....	16
2.8.1. Árbol de problemas .....	17
2.8.2. Árbol de objetivos.....	17
2.8.3. Análisis de involucrados.....	17
2.9. Estrategia.....	18
2.10. Proyecto de inversión .....	18
2.11. Modelo de negocios.....	19
<b>Capítulo III. Metodología .....</b>	<b>20</b>
3.1. Ubicación geográfica del área de estudio .....	20
3.2. Enfoque de la investigación .....	21
3.2.1. Análisis de la situación productiva, comercial y de redes sociales en empresas y artesanas.....	22
3.2.2. Análisis de problemas y oportunidades percibidos .....	26
<b>Capítulo IV. Caracterización de empresas y artesanas: un análisis de su situación actual. ....</b>	<b>27</b>
4.1. Perfil de las empresas .....	28
4.2. Perfil de las artesanas .....	28
4.3. Dinámica de la actividad–empresas .....	29
4.4. Dinámica de la actividad–artesanas .....	31
4.5. Dinámica de la innovación en la artesanía textil .....	33
4.5.1. Dinámica de la innovación–empresas.....	34
4.5.2. Dinámica de la innovación-artesanas.....	35
4.6. Cadena de valor de las microempresas.....	36
4.7. Circuitos cortos como medios de comercialización .....	37

<b>Capítulo V. Aproximación a las redes sociales de la artesanía textil en el Valle del Mezquital, Hidalgo.....</b>	<b>39</b>
5.1. Resumen .....	39
5.2. Introducción .....	40
5.3. Enfoque metodológico .....	42
5.4. Resultados y discusión .....	44
5.4.1. Redes de referencia como medio de posicionamiento.....	46
5.4.2. Conectividad digital como una red social de comercialización, conocimiento e interacción.....	48
5.4.3. Redes de colaboración.....	55
5.4.4. Red de proveedores en empresas locales y artesanas.....	58
5.4.5. Red de aprendizaje en empresas y artesanas .....	62
5.4.6. Red de asociación.....	64
5.4.7. Conclusiones.....	66
<b>Capítulo VI. Lineamientos de la estrategia de intervención. ....</b>	<b>70</b>
6.1. Análisis de involucrados. ....	70
6.2. Indagación apreciativa de problemas percibidos. ....	72
6.3. Árbol de problemas.....	73
6.4. Árbol de objetivos. ....	74
6.5. Matriz de marco lógico.....	77
6.6. Análisis de alternativas .....	79
6.7. Matriz ERIC. ....	82
6.8. Modelos de negocios.....	83
6.9. Propuesta de modelo de negocios “Soy Ixmi” .....	84
<b>Capítulo VII. Propuesta de proyecto de inversión.....</b>	<b>85</b>
7.1. Contexto y justificación de la idea de inversión.....	85

7.2. Estrategia Comercial.....	88
7.2.1. Diagnóstico del mercado del proyecto. ....	88
7.2.2. Definición de la estrategia comercial.....	89
7.2.3. Segmento de clientes a atender.....	91
7.2.4. Productos .....	92
7.2.5. Precio .....	98
7.2.6. Plaza .....	99
7.2.7. Promoción.....	103
7.3. Diseño de la estrategia organizativa.....	106
7.3.1. Los dueños del proyecto. ....	106
7.3.2. Estrategias para formalizar la empresa.....	107
7.4. Estrategia de abasto.....	108
7.5. Diseño técnico del proyecto.....	111
7.5.1. Tamaño .....	111
7.5.2. Localización.....	114
7.5.3. Ingeniería del proyecto. ....	116
7.6. Análisis financiero.....	126
7.6.1. Presupuesto de inversiones.....	126
7.6.2. Programa de inversiones.....	127
7.6.3. Balance proforma. ....	128
7.6.4. Proyección de ingresos y egresos del proyecto. ....	129
7.6.5. Punto de equilibrio.....	129
7.6.6. Proyección de ingresos y egresos.....	130
7.7. Evaluación de rentabilidad.....	131
7.7.1. Flujo de efectivo del proyecto.....	131

7.7.2. Cálculo de indicadores. ....	131
7.7.3. Análisis de sensibilidad.....	132
7.7.4. Evaluación cualitativa. ....	132
7.7.5. Conclusiones de la propuesta de inversión. ....	134
<b>8. Conclusiones .....</b>	<b>137</b>
<b>IX. Literatura citada.....</b>	<b>140</b>
<b>X. Apéndices.....</b>	<b>101</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura. 1. PIB de las artesanías en México 2016. ....	4
Figura. 2. Participación por género en ramas artesanales. ....	4
Figura. 3. Estructura de la tesis.....	8
Figura. 4. Circuitos cortos.....	12
Figura. 5. Modelo CANVAS.....	19
Figura. 6. Delimitación espacial de la investigación. ....	20
Figura. 7. Herramientas de acopio de información.....	21
Figura. 8. Estructura de la encuesta.....	22
Figura. 9. Dinámica de producción-empresas. ....	28
Figura. 10. Productos que venden las empresas. ....	29
Figura. 11. Artesanas por empresa. ....	29
Figura. 12. Índice de adopción de plataformas digitales empresas.....	30
Figura. 13. Tasa de adopción de plataformas - Empresas.....	30
Figura. 14. Componentes de la prenda con bordado artesanal.....	31
Figura. 15. índice de adopción de innovaciones de empresas del sector del bordado artesanal.....	34
Figura. 16. INAI por categoría – empresas.....	34
Figura. 17. Tasa de adopción de innovaciones. ....	34
Figura. 18. índice de adopción de innovaciones de artesanas.....	35
Figura. 19. INAI por categoría. ....	35

Figura. 20. Tasa de adopción de innovaciones en artesanas. ....	35
Figura. 21. Cadena de valor de las microempresas. ....	36
Figura. 22. Tipo de venta y distribución.....	37
Figura. 23. Red de referencia en empresas. ....	47
Figura. 24. Red de referencia en artesanas. ....	47
Figura. 25. Red de uso y aplicación de plataformas digitales en empresas.....	50
Figura. 26. Red de uso y aplicación de plataformas digitales en artesanas.....	51
Figura. 27. Red de conectividad entre empresas. ....	53
Figura. 28. Red de conectividad en artesanas. ....	54
Figura. 29. Red de trabajo en empresas. ....	55
Figura. 30. Red de conectividad en artesanas y empresas.....	56
Figura. 31. Red de proveedores en empresas. ....	59
Figura. 32. Red de proveedores en artesanas. ....	60
Figura. 33. Red de aprendizaje en empresas.....	63
Figura. 34. Red de aprendizaje en artesanas.....	63
Figura. 35. Red de asociación en empresas. ....	65
Figura. 36. Red de asociación en artesanas. ....	65
Figura. 37. Sistema artesanal desde lo regional. ....	66
Figura. 38. Árbol de problemas. ....	73
Figura. 39. Árbol de objetivos.....	74
Figura. 40. Aspectos para evaluar las alternativas.....	79
Figura. 41. Matriz ERIC.....	82
Figura. 42. Cuadro estratégico. ....	86
Figura. 43. Distintos canales de comercialización.....	90
Figura. 44. Proceso general de elaboración.....	94
Figura. 45. Empaque.....	97
Figura. 46. Boceto de la tienda online. ....	100
Figura. 47. Reconocimiento a la artesana.....	101
Figura. 48. Proceso general de comercialización.....	102
Figura. 49. Logotipo para las camisetas.....	104
Figura. 50. Muestrario de bordados. ....	105

Figura. 51. Macro y micro localización. ....	114
Figura. 52. Ruta de acceso. ....	115
Figura. 53. Dimensiones del local. ....	115
Figura. 54. Ingeniería del proyecto.....	116
Figura. 55. Productos en consigna.....	117
Figura. 56. Organigrama. ....	121
Figura. 57. Ruta crítica. ....	125

## **INDICE DE CUADROS**

Cuadro 1. Empresa familiar.....	11
Cuadro 2. Dinámica de la actividad.....	23
Cuadro 3. Clasificación de innovación por categoría. ....	24
Cuadro 4. Formulario de Google. ....	26
Cuadro 5. Perfil de artesanas.....	28
Cuadro 6. Tipos de tela para bordar.....	31
Cuadro 7. Con quién trabaja las artesanas. ....	32
Cuadro 8. Tipos de circuitos cortos en las empresas.....	38
Cuadro 9. Análisis de interacción entre empresas. ....	44
Cuadro 10. Análisis de interacción entre empresas y artesanas.....	45
Cuadro 11. Involucrados. ....	70
Cuadro 12. Indagación de problemas percibidos. ....	72
Cuadro 13. Componentes empresas.....	75
Cuadro 14. Componentes artesanas.....	76
Cuadro 15. Matriz de marco lógico.....	77
Cuadro 16. Criterios de selección. ....	80
Cuadro 17. Evaluación de actividades. ....	81
Cuadro 18. Modelo CANVAS de empresas locales. ....	83
Cuadro 19. Modelo CANVAS del proyecto.....	84
Cuadro 20. Análisis FODA. ....	86
Cuadro 21. Hidalguenses en EUA.....	88
Cuadro 22. Distribución del mercado de la nostalgia. ....	91

Cuadro 23. Componentes del producto A. ....	92
Cuadro 24. Posición en el bordado. ....	93
Cuadro 25. Catálogo de productos en consigna. ....	95
Cuadro 26. Precio de productos.....	98
Cuadro 27. Proveedoras de bordado. ....	109
Cuadro 28. Proveedoras de producto en consigna. ....	110
Cuadro 29. Lotes REWEAR. ....	111
Cuadro 30. Unidades proyectadas a vender-camisetas.....	112
Cuadro 31. Costo unitario. ....	113
Cuadro 32. Costo unitario. ....	113
Cuadro 33. Equipo auxiliar de oficina. ....	118
Cuadro 34. Servicios auxiliares. ....	119
Cuadro 35. Descripción de funciones.....	122
Cuadro 36. Actividades preoperativas.....	124
Cuadro 37. Presupuesto de inversiones. ....	126
Cuadro 38. Programa de inversiones. ....	127
Cuadro 39. Balance PROFORMA. ....	128
Cuadro 40. Proyección de ingresos y egresos. ....	130
Cuadro 41. Evaluación del proyecto.....	131
Cuadro 42. Escenarios. ....	132
Cuadro 43. Calificación cualitativa de riesgos. ....	133

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>CIESTAAM</b>	Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agricultura Mundial.
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
<b>FONART</b>	Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías.
<b>DENUE</b>	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto.
<b>UNESCO</b>	La Organización de las Naciones Unidas para la Cultura.
<b>CEPAL</b>	La Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>FAO</b>	La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
<b>IICA</b>	El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
<b>OCDE</b>	La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>EUROSTAT</b>	Oficina Estadística de la Unión Europea.
<b>ARS</b>	Análisis de Redes Sociales.
<b>CONAPO</b>	Consejo Nacional de Población.
<b>VAN</b>	Valor actual neto.
<b>TIR</b>	Tasa Interna de Retorno.

# Capítulo I. Introducción

## 1.1. Aspectos generales de la artesanía textil

Generalmente se aprecian las artesanías como un elemento decorativo o una expresión de cultura popular. Se deja de lado que es un resultado donde se anudan diversas relaciones y que cada resultado artesanal tiene una historia, una tradición, una organización y refleja un sentido de vida, en la que se incorporan los y las productores directos, en una estructura social sencilla con un contenido muy importante.

### 1.1.2. La artesanía

La artesanía es el conjunto de actividades que se hacen con las manos. Por lo tanto, en su elaboración no se usan generalmente medios mecánicos, pero sí herramientas que facilitan el trabajo (Cruz et al., 2008). Según INEGI & FONART, (2018) en la elaboración de artesanía textil convergen técnicas, tradición, simbolismo, cosmovisión y arte, pero sobre todo es un elemento inequívoco de identidad. El arte textil bordado a mano forma parte de este rubro, ya que en el proceso de su elaboración se crean diversos diseños en múltiples colores y técnicas donde se incluye la cosmovisión y la cultura de las personas que lo hacen.

Al analizar la producción y comercialización artesanal desde un enfoque económico se destaca que la artesanía no sólo es una expresión cultural, también es un negocio. Sin embargo, las organizaciones del sector artesanal presentan la misma problemática que enfrentan las micro, medianas y pequeñas empresas (MiPyMEs) (Hernández et al., 2011). Esto da pauta para una alternativa válida de análisis para cierto grupo social, y permite identificar sus principales problemáticas.

Por otro lado, según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), (citado por Ramirez González et al., 2016), los artesanos textiles se clasifican en confección de bordados y deshilado de productos textiles (314991).

Si bien pueden existir empresas organizadas exclusivamente para la producción artesanal, generalmente se asocian a estructuras campesinas, que con estas

actividades completan sus ingresos y utilizan en la lógica de subsistencia los recursos familiares y comunitarios, al tiempo que expresan elementos identitarios de su cultura, con lo que proyectan valores.

### **1.1.3. La artesanía en su contexto internacional**

La producción de artesanías es una actividad que sostiene a grupos vulnerables de los cuales depende económicamente de la comercialización de sus productos. Para realizar un análisis de la artesanía desde una perspectiva global se requiere saber cuáles son los países con mayor importación y exportación de estos productos.

#### **Exportación**

De acuerdo con Sales Heredia (2013) en términos de oferta, los seis países que concentran las mayores exportaciones son: **China, Alemania, Estados Unidos, India, Italia y Japón**, países que se quedan con 40% de la exportación mundial. En el caso de China se debe precisar que en los últimos años se ha mantenido como el principal exportador de artesanías, abarcando cerca de 15% de lo exportado a nivel mundial. Sin embargo, las artesanías de países como Italia o Japón siguen siendo reconocidas a nivel mundial por su calidad y belleza. China y Alemania no necesariamente son reconocidos como países poseedores de una tradición artesanal. Es probable que buena parte de sus exportaciones artesanales se refiera a productos o artículos de decoración o de uso común.

En México, en el ámbito internacional, el monto por exportación de artesanía asciende a 5,339 millones de dólares. Como puede observarse, dista mucho del monto que obtuvieron por exportaciones otros países: Italia exportó 26 mil millones; India, 37 mil millones; China, 141 mil millones; y Alemania, 67 mil millones”.

#### **Importación**

Por el lado de la demanda Sales Heredia (2013) afirma en su libro *Las Artesanía en México, situación actual y retos* que los seis principales importadores de artesanía en el mundo en la actualidad son Estados Unidos, China, Alemania, Francia, Reino Unido y Japón, quienes importaron 40% del total mundial en 2009. El principal demandante de productos artesanales es Estados Unidos, país que concentra 8%

de las importaciones. Dentro de los principales rubros que demanda se encuentran productos de madera, joyería y textiles.

Es importante recordar que el principal país socio comercial de México es Estados Unidos. En 2009, el monto de sus exportaciones totales fue de 185 mil millones de dólares, aunque cabe especificar que no fue sólo de artesanías, rubro del que sabemos abarca 80% de las exportaciones. No sólo Estados Unidos representa un nicho de mercado para las artesanías mexicanas. También en países de la Unión Europea se encuentra este mercado. En Alemania en 2009, el monto de importaciones de artesanías ascendió a 60 mil millones de dólares, lo que lo convirtió en el tercer país consumidor a nivel mundial. Destaca el hecho de que Alemania concentre 4% de las importaciones de productos mexicanos. Aunado a ello, ocupa el tercer lugar como socio comercial para México, después de Estados Unidos y Canadá. En cuarto lugar, se presenta Colombia, otro de los países hacia donde fluye la artesanía mexicana.

#### **1.1.4. La artesanía textil en México**

México se viste de colores al tener la producción artesanal como una opción económica y ver que de norte a sur existen diversas artesanías con el sello propio de cada región Hernández et al., (2011). De las empresas artesanales, 98% son catalogadas como pequeñas y medianas que usan una gran variedad de materiales de origen natural, mineral y animal Sales Heredia (2013). A nivel mundial, México es el tercer país más importante en elaborar artesanías, precedido sólo por India y China, de acuerdo con la base de datos estadísticos de comercio internacional de la Organización de las Naciones Unidas-Secretaría de Bienestar (2020).

En México las artesanías se clasifican en ocho grandes áreas. Estas ramas artesanales aportan al PIB de forma desigual, porque algunas tienen mayor demanda y producción. Se observa en la figura 1 que la artesanía textil se encuentra dentro de las ramas con mayor aportación económica al país.

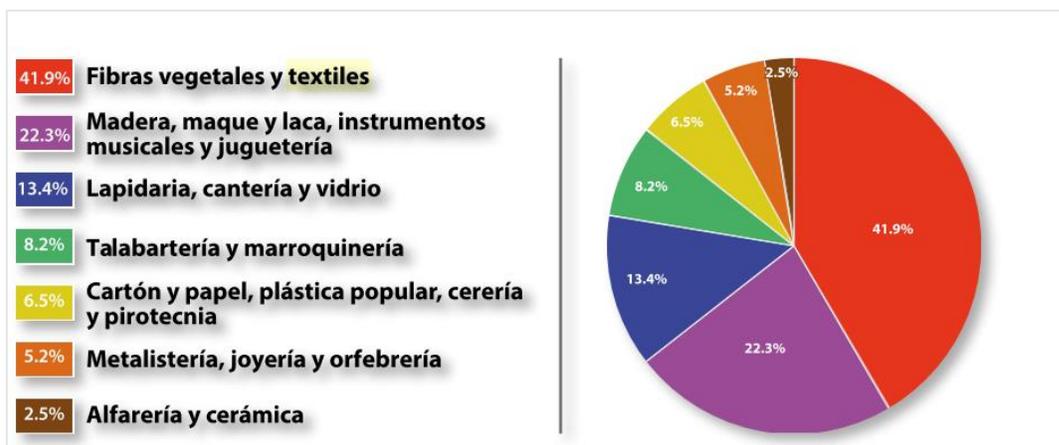


Figura. 1. PIB de las artesanías en México 2016.

Fuente: INEGI y FONART “Artesanos y artesanías, una perspectiva económica” (2018). Disponible en: [shorturl.at/gwB57](http://shorturl.at/gwB57)

Según datos de ProMéxico (citado por FORBES, 2014), se demuestra que los principales destinos de exportación de las artesanías mexicanas son Australia, Alemania, Canadá, Colombia, España, Estados Unidos e Italia. Según Sales Heredia (2013), para el caso de la Unión Europea, México es el principal proveedor de toda América Latina, con 2.7% del monto total de exportación.

La mujer mexicana destaca con una labor importante en el sistema productivo de la artesanía textil. Ésta es una de las dos principales áreas donde tienen mayor intervención, en comparación con otras ramas.

Ramas Artesanales	Hombres	Mujeres	Total general
Cartón y papel	1,031,525	1,954,712	2,986,237
Cerámica o alfarería	48,197	128,027	176,224
Cestería	20,792	125,347	146,139
Escultura	102,336	104,179	206,515
Laquería	31,399	33,431	64,830
Madera	630,165	352,650	982,815
Metalistería	173,346	75,577	248,923
Otro	58,125	111,844	169,969
Pintura popular	239,104	431,627	670,731
Textil	208,198	1,530,475	1,738,673
Vidrio	90,525	52,362	142,887
Total general	2,633,712	4,900,231	7,533,943

Figura. 2. Participación por género en ramas artesanales.

Fuente: INEGI (2012). “Las artesanías en la Encuesta Nacional de Consumo Cultural de México (ENCCUM)” Disponible en: [shorturl.at/dewBF](http://shorturl.at/dewBF)

### **1.1.5. La artesanía en el estado de Hidalgo**

En el estado de Hidalgo el arte textil tradicional está muy desarrollado. Se practican diversas técnicas prehispánicas, se borda con puntadas muy variadas y combinaciones de colores, tanto tradicionales como modernas. La artesanía textil proviene principalmente de sectores marginados, y por lo mismo carecen de un buen censo, lo que impide conocer exactamente cuántos artesanos hay.

De acuerdo con Hernández, Pineda, & Andrade (2010) de los 84 municipios que conforman el estado de Hidalgo, 53 de ellos reportan tradición artesanal dentro del cual se localizan 30,000 productores en sus distintas ramas, además existen 265 pequeñas empresas en la clasificación como -confección de bordados y deshilado de productos textiles- (314991). Por otro lado, en Ixmiquilpan, el corazón del Valle del Mezquital, se han registrado 23 empresas locales que se encuentran dentro de esta categorización.

### **1.2. Justificación**

México es uno de los principales países que elaboran productos textiles artesanales. Hidalgo es un estado representativo en esta actividad. Por lo anterior, estudiar los procesos de producción, comercialización e interacción/vinculación de los actores involucrados en este tema contribuirá a encontrar propuestas de intervención para aminorar el principal problema que presentan, el de un bajo crecimiento y desarrollo de la actividad textil artesanal en la región del Valle del Mezquital. En consecuencia, con esta investigación se pretende formular un plan de negocios que coadyuve con la comercialización de la artesanía textil en la región estudiada.

En la región del Valle del Mezquital en Hidalgo, México, se encuentran los municipios del Cardonal, Ixmiquilpan y Chilcuautla, característicos porque las mujeres artesanas elaboran bordados en distintas técnicas y decenas de diseños, donde predomina una especial geometría. El 81% de las artesanas trabaja de manera esporádica, es decir, es una actividad complementaria a la economía familiar, porque los ingresos que perciben de la actividad no son suficientes para cubrir sus necesidades básicas.

Dentro de estos municipios han surgido pequeños negocios que realizan actividades comerciales, a través de la compra y venta de artesanía textil, o bien, producen y venden. Estos grupos con fines lucrativos se encuentran organizados como grupos artesanales, empresas familiares, y emprendedores.

Existe una característica similar entre artesanas y empresas. Ambos grupos tienden a realizar sus actividades de manera independiente, es decir, no cooperan para competir. Tienden a resguardar sus secretos técnicos de elaboración de productos de manera celosa. La mitad de las empresas encuestadas no están interesadas en formar alianzas, y el 62% de las artesanas trabajan de manera autónoma.

La producción de artesanía textil se encuentra dentro de la economía local, y presenta importantes desafíos. Entre ellos: la brecha de conocimiento digital, que causa que el acceso al conocimiento tecnológico sea aún incipiente, lo que impide ampliar sus comunicaciones por este medio. Se requiere capacitación técnica para usar la gran variedad de aplicaciones tecnológicas, a fin de que los productores tengan acceso a la economía con la digitalización, además de actuar como nodos de difusión desde su portal digital y sean visualizados ampliamente.

### **1.3. Objetivo**

Analizar la dinámica de producción, comercialización y las relaciones de los actores involucrados en la artesanía textil en tres municipios del Valle del Mezquital, Hidalgo, mediante indicadores de adopción de buenas prácticas de manufactura, el análisis de los canales de comercialización, y el análisis de redes sociales (ARS), para identificar problemáticas y áreas de oportunidad en el desarrollo de empresas sociales.

### **1.4. Objetivos específicos**

- a. Caracterizar la dinámica de producción y comercialización de artesanas y empresas sociales de artesanía textil, empleando encuestas e indicadores de adopción de buenas prácticas para determinar el nivel de innovación del sector.

- b. Analizar la red de proveedores, asociación y de aprendizaje mediante el ARS, para identificar problemas y oportunidades y proponer estrategias de intervención.
- c. Diseñar y evaluar el plan de negocios de una empresa social para determinar su factibilidad y rentabilidad para su creación.

### **1.5. Preguntas de investigación**

- 1) ¿Qué problemas enfrentan las artesanas y empresas de la artesanía textil en sus procesos productivos y en su red comercial?
- 2) ¿Cuáles son las acciones clave que se deben eliminar, reducir, incrementar y crear para emprender el proyecto de inversión de artesanía textil?
- 3) ¿En factible y rentable implementar un modelo de negocios que contribuya a minimizar los problemas que enfrentan las artesanas?

### **1.6. Hipótesis de las preguntas de investigación**

- 1) La producción de artesanía textil posee una baja escala de innovaciones, y utilizan preferentemente procesos técnicos manuales, por lo que su escala de producción es limitada y están dirigidos a un mercado local muy competitivo.
- 2) La continua elaboración de prendas con estilos muy tradicionales genera inventarios rezagados, y las nuevas generaciones prefieren nuevos estilos y diseños, sin dejar los bordados artesanales tradicionales, lo cual impide acceder a nuevos mercados donde pueden utilizarse los medios tecnológicos para promover las ventas en mercados más amplios.
- 3) Las empresas y las artesanas dirigen preferentemente sus productos al mercado local, que por sus limitaciones se expresa como muy competitivo, cuando existen elementos que harían posible emprender una comercializadora de textiles artesanales, con artesanas de nueva generación, con conocimientos técnicos, administrativos y con disponibilidad para asociarse.

## 1.7. Estructura de la tesis

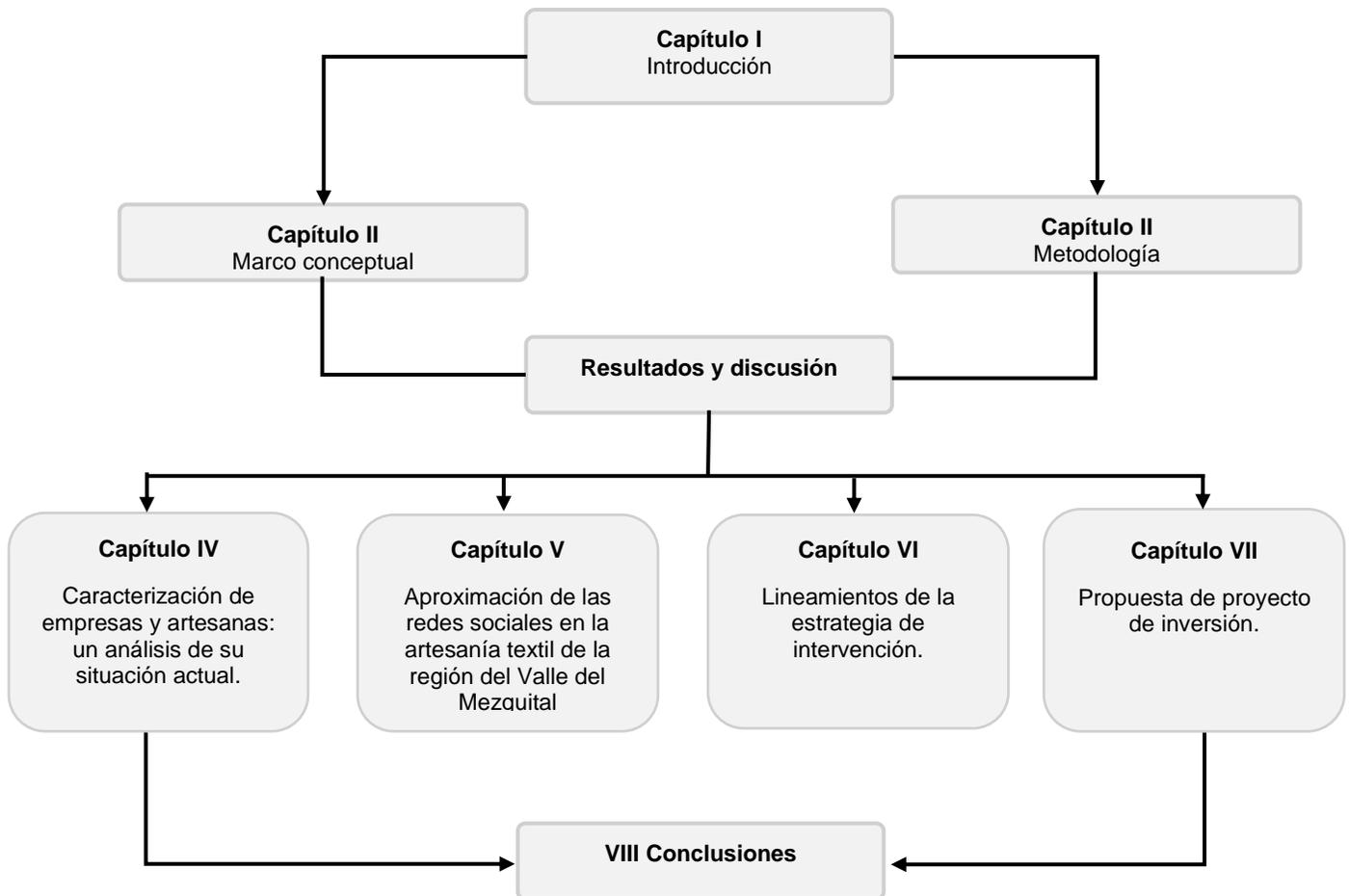


Figura. 3. Estructura de la tesis  
Elaboración propia.

## **Capítulo II. Marco conceptual**

En este capítulo se describen los principales conceptos y propuestas teóricas que ayudan a comprender, analizar y fundamentar la presente investigación.

### **2.1. Artesanía**

El objeto de estudio son las artesanas y empresas que producen artesanía textil. La Unesco (2009) explica que la artesanía puede definirse como un conjunto de técnicas tradicionales y manuales que tienen un valor de patrimonio cultural. Además, el Consejo de la Cultura y las Artes de Chile (Ministerio de las Culturas, 2013) menciona que la artesanía es un símbolo patente de identidad cultural y un valioso instrumento de transmisión de conocimientos en los grupos humanos.

Como se ha definido antes, la artesanía textil tiene una importancia en la economía regional y local, además de ser una expresión cultural tradicional, donde se expresa la identidad y la cosmovisión de los pueblos.

#### **2.1.1. Artesanía textil**

La artesanía textil regional es una forma de expresión, un espacio donde se transmiten los conocimientos y la cultura Hñahñu. Cada diseño transfunde su cosmovisión y sus formas de vida, que logran formas de conectar y dar a conocer sus valores mediante el arte textil. Según la UNESCO, citado por Tovilla Borraz et al. (2021), se considera artesanía textil todas las piezas elaboradas ya sea totalmente a mano, o con ayuda de herramientas manuales o incluso medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado.

Los materiales usados en esta forma textil pueden ser variados, tanto en el componente dónde se borda, como los materiales (hilos, colores, etc.) que se usan, así como los instrumentos y técnicas de trabajo, lo cual permite elaborar las primeras distinciones entre los diversos actores.

#### **2.1.2. Bordado**

La artesanía textil es elaborada de manera manual, es decir, las artesanas emplean sus manos para dar forma a cada diseño. Durante este estudio se encontró que sólo

Artes Lugo utiliza otras herramientas rudimentarias, por ejemplo, el telar de cintura y el telar de pedal. Según Becerra Figueroa (2017) el bordado es el arte de decorar sobre superficies flexibles con diseños (ya sea en tela u otros materiales), utilizando hebras textiles y agujas.

Los diseños son importantes y tienen el gran valor de la originalidad, tanto por su vínculo con los elementos culturales e identitarios, donde se expresa de manera explícita y sencilla la cosmovisión de los pueblos, como por las adecuaciones y distinciones que se añaden y permiten ampliar las formas y dibujos, en atención a los recursos técnicos y habilidades de las creadoras (las personas que elaboran estos productos son fundamentalmente mujeres).

## **2.2. Empresa social**

Durante la elaboración del estudio se encontró que las empresas encuestadas se clasifican en tres grupos. El 50% son grupos artesanales, el 29% son empresas familiares, y el 21% son emprendedores. Sin embargo, se caracterizan como empresas sociales ya que sus objetivos giran alrededor de un desarrollo social e incluyente. Según Bancomer institución financiera, una empresa social es aquella que tiene un impacto positivo en el medioambiente o en la sociedad y, a la vez, resulta rentable como negocio (BBVA, 2021). Por otro lado, Barrera Duque (2007) afirma que las empresas sociales son negocios con objetivos sociales primordialmente, que no están orientadas hacia la maximización del beneficio para los accionistas o propietarios, sino que sus beneficios son reinvertidos en el negocio mismo o en la comunidad.

Si bien las empresas locales buscan generar rendimientos económicos con sus actividades productivas, son grupos que ofrecen empleos a artesanas de la región, con ello impulsan a que tengan una mejor calidad de vida. Recientemente han surgido iniciativas que involucran a las artesanas, por ejemplo; el reconocimiento a en los procesos de diseño, pago justo y a tiempo, acompañamiento técnico y asesoría comercial. Aún falta mucho por hacer, ya que la acción colectiva es poco común en el sector, pero como dice Barrera Duque (2007) la empresa social es una organización híbrida que crea simultáneamente valor económico y valor social.

### 2.3. Empresa familiar

En la zona de estudio el 29% de las empresas de artesanía textil son iniciativas familiares, es decir, su estructura organizacional la dirigen y la conforman entre familia. Las decisiones más importantes las toma el líder familiar, que con el tiempo es auxiliado por algunos de sus miembros más jóvenes o mejor preparados. Las formas de decisión y división del trabajo se sostienen en tradiciones y costumbres.

Ahora veamos la definición de empresa familiar desde el punto de vista de varios autores.

Cuadro 1. Empresa familiar.

Autor	Concepto
Hoshino (2004)	Empresas poseídas y controladas por familias o descendientes del fundador.
De la Garza (2003)	Empresa donde los sistemas de familia y empresa se entrelazan.
Belausteguigoitia (2007)	Empresa poseída o controlada por una familia y en la que los miembros se encuentran relacionados con el negocio.
Navarrete (2008)	Empresa cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y su dirección y sucesión tendrá influencia familiar.
Esparza (2009)	Empresa donde más del 50 % del capital es propiedad de la familia y los puestos de dirección los ocupa al menos un representante familiar.
Flórez (2010)	Empresa que se identifica con al menos dos generaciones de la familia.
Suárez (2010)	Organización con modelo tridimensional: familia, empresa y propiedad.
Ramírez y Fonseca (2010)	Organización donde la familia posee todas las partes y varias generaciones se involucran en el negocio.

Fuente: Quejada Pérez & Ávila Gutiérrez (2016).

### 2.4. Circuitos cortos

Las artesanas utilizan circuitos cortos, ya que los actores en estudio no cuentan con algún local para vender, comúnmente lo realizan en ferias artesanales o desde sus hogares. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, así como la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (CEPAL-FAO-IICA, 2014) los circuitos cortos son sistemas, generalmente agroalimentarios, alternativos que agrupan diferentes formas de distribución caracterizadas principalmente por un número reducido (o incluso inexistente) de intermediarios entre consumidores y

productores o por una limitada distancia geográfica entre ambos. La promoción de circuitos cortos en las cadenas agroalimentarias ha sido una tendencia emergente en los últimos años, no sólo en Europa y Estados Unidos sino también en América Latina.

Durante el análisis de resultados se encontró que las empresas comercializan sus productos en tiendas físicas. Los comercializadores tienen un trato directo con sus clientes, es decir, emplean circuitos cortos de comercialización donde los eslabones de la cadena comercial son limitados. A continuación, se enlistan los tipos de circuitos cortos que corresponden a una o más de las dimensiones de proximidad descritas anteriormente por CEPAL-FAO-IICA (2014).

Figura. 4. Circuitos cortos.

1. Venta directa en la explotación
2. Venta directa en ferias locales
3. Venta en tiendas (puntos de venta colectivos, restaurantes, comerciantes detallistas, otros) y supermercados locales
4. Reparto a domicilio
5. Venta anticipada
6. Venta por correspondencia o por medio de comercio electrónico
7. Consumo directo en la explotación (agroturismo)
8. Venta directa a programas institucionales del sector público
9. Ventas en el mercado internacional.

Fuente: CEPAL-FAO-IICA (2014).

## **2.5. Comercio justo**

En la propuesta de proyecto de inversión se plantea utilizar plataformas digitales para el marketing y comercialización, en busca de reducir la brecha entre artesanas y clientes. Esto dará pauta para realizar un comercio más justo. Según H. Bravo (2022): El Comercio Justo es una alianza comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y garantizando los derechos de personas productoras y trabajadoras marginadas, especialmente en el Sur.

El arte textil se desenvuelve desde un ambiente rural, donde la equidad de oportunidades es desigual, es por ello, que el comercio justo bien podría ser una alternativa que gobierno, sociedad y empresas deberían impulsar con acciones colectivas. Francisco Vander Hoff sugiere cuatro principios clave del comercio justo como la efectividad, sostenibilidad ecológica, sostenibilidad social, y relaciones más directas entre productores y consumidores, sin embargo, se necesita democratizar las estructuras formales del comercio justo para dar un mayor voz a los pequeños productores y vincularse con otros movimientos sociales para enfrentar el régimen comercial neoliberal dominante (VanderHoff Boersma, 2009).

## **2.6. Análisis de redes sociales**

Durante el desarrollo del presente estudio se realizó un análisis de la red de proveedores, la red de conocimientos y la de asociación, así como de la conectividad digital entre el sector. El análisis de redes sociales (ARS) representa una forma de pensar sobre un sistema social, lo cual da oportunidad de abordar estudios desde otra perspectiva. Permite focalizar sobre las relaciones existentes entre diferentes entidades que constituyen un sistema. Durante el análisis de redes se puede visualizar de quien se rodean los actores principales y cómo es su relación, de tal manera que pone en evidencia el origen de aspectos como el aprendizaje, alianzas, recomendaciones, entre otros. Las redes son lazos que se tejen de manera formal e informal y con niveles de confianza que se puede medir.

De acuerdo con Aguilar-Gallegos, N., Martínez-González, E. G., & Aguilar-Ávila (2017) la perspectiva del ARS, es un ambiente social puede ser expresado con el uso de patrones y regularidades de relaciones establecidas entre los actores que lo conforman; estos patrones dan forma a lo que se conocen como estructuras, mismas que derivan en indicadores estructurales de la red social. Los mismos autores mencionan que en el análisis de redes sociales existen distintos indicadores que pueden usarse dependiendo de la dinámica abordada. A continuación, se describen.

**Actores en la red:** Cuando existe un mayor tamaño de red, por consecuencia existe un mayor tamaño de actores que participan y con una mayor probabilidad de vínculos entre sí. Además, cuando existen actores con diferentes roles hay una mayor variedad de recursos (Aguilar-Gallegos, N., Martínez-González, E. G., & Aguilar-Ávila, 2017).

**Número de vínculos:** Son las relaciones establecidas entre los actores en la red. A mayor número de vínculos, la cohesión entre actores aumenta y, sobre todo, mayor es la probabilidad de que fluya información y conocimiento dentro de la red técnica o comercial que se pretende analizar. En este caso en específico se analizó la red vínculos entre artesanas y empresas, así como también el enlace digital entre ambos actores por medio de plataformas digitales (Aguilar-Gallegos, N., Martínez-González, E. G., & Aguilar-Ávila, 2017).

**Densidad:** Es una medida del número de vínculos existentes en la red, presentados como una proporción del número de vínculos posibles. En este sentido, el número de vínculos posibles dependerá del tipo de red, diferenciando entre redes dirigidas y no dirigidas (Aguilar-Gallegos, N., Martínez-González, E. G., & Aguilar-Ávila, 2017).

**Centralización:** Es un indicador que mide la diferencia entre los niveles de centralidad de los actores y que proporciona una idea de que existen nodos dominantes, es el nivel de centralidad de la red. Siendo que la centralización mide el grado en el cual un autor es dominante en la red, se puede obtener diferentes

medidas de centralización basadas en los tres indicadores de centralidad de los nodos (Aguilar-Gallegos, N., Martínez-González, E. G., & Aguilar-Ávila, 2017).

## **2.7. Innovación**

Durante la comercialización, artesanas y empresas se han percatado de las preferencias de sus clientes. Esto los han llevado a innovar en el corte y confección de prendas, creando productos más *asequibles, versátiles y accesibles*, con mayor aceptación del mercado. De acuerdo a, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y la Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (OCDE & EUROSTAT, 2005): Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Por otro lado, la fundación para la innovación tecnológica (COTEC, 2007) menciona que la innovación es todo cambio, basado en el conocimiento, que genera valor.

### **2.7.1. Innovación en valor**

El análisis de la artesanía textil desde una perspectiva económica permite proponer estrategias innovadoras que desarrollen actividades más sostenibles. Durante la caracterización del sector los resultados arrojaron que los negocios locales tienen una gran variedad de productos con modificaciones atractivas para los clientes, es decir, rompen ciertos límites de tradición, pero sin dejar a un lado la esencia de cada prenda (bordado). Por ejemplo, el corte tradicional de blusas ha sido cambiadas por cortes más versátiles que permite a los clientes combinar con sus prendas. Según Caballero-García, M.A., & Santoyo-Cortés (2019) la innovación en valor es la búsqueda simultánea de diferenciación y bajo costo, creando un salto en valor tanto para los compradores como para la compañía. Dado que el valor para los compradores proviene de la utilidad de la oferta menos su precio, y que el valor para la compañía se genera del precio de la oferta menos su costo, la innovación en valor se logra sólo cuando concuerda todo el sistema de utilidad, precio y costo.

### **2.7.2. La innovación en el sector artesanal**

Los cambios tecnológicos, la globalización y las preferencias de los consumidores causan que la artesanía textil se plantee nuevos retos de mejora y de supervivencia, mediante la innovación en distintas áreas. De acuerdo con el Ministerio de las Culturas (2013), la innovación puede ser entendida como una herramienta de intervención en el sector artesanal, utilizada para generar cambios en una realidad existente a partir de la incorporación de nuevos elementos y que se produce al modificar procesos fundamentales que forman parte de la creación y producción de los objetos, incluyendo también las realidades sociales, tecnológicas, culturales, espaciales y en un tiempo continuado.

### **2.7.3. Buenas prácticas**

De acuerdo con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 2015), las buenas prácticas son aquellas medidas que se pueden realizar para reducir las condiciones de vulnerabilidad ante el cambio climático, desde el ámbito de la producción o de la gestión de actores productivos. Durante la elaboración de la investigación se evaluaron 23 buenas prácticas divididas en cuatro categorías: administración, producción, manejo sostenible de recursos y el sistema comercial. Las categorías se establecieron de acuerdo con las áreas en que comúnmente se opera los negocios locales.

## **2.8. Metodología de Marco Lógico**

Durante el proceso de análisis de las problemáticas de la artesanía textil se empleó la Metodología de Marco Lógico para organizar y analizar la información recabada, pues, se orienta a la solución de problemas específicos y comprende tres fases: en la primera, se identifica el problema a resolver, por medio de un diagnóstico sistémico amplio, para establecer las causas del problema y por qué no ha sido resuelto; en la segunda, se construye un modelo sistémico que expresa las condiciones lógicas de toda índole que deben cumplirse para resolver el problema; y en la tercera, se construye un instrumento gerencial que registra la estrategia de solución, en la forma de una matriz de objetivos secuenciales que deben alcanzarse.

En esta tercera fase se incorporan los indicadores para mantener el seguimiento y control sobre la gestión de la solución (Aldunate, E., & Córdoba, 2011).

### **2.8.1. Árbol de problemas**

El problema principal de la artesanía textil proviene de diversos factores causales. Y para llevar a cabo su análisis se utilizó el árbol de problemas para sistematizar la información recopilada durante el trabajo de campo. Dando como resultado que las artesanas perciben ingresos por debajo de la línea de bienestar, y que las empresas diversifican sus actividades productivas para incrementar sus ingresos buscando de alguna forma ser sostenibles económicamente.

La identificación de la situación problema es un proceso de análisis que implica la habilidad para considerar la situación desde puntos de vista, que den una perspectiva equilibrada del conjunto de factores que están presentes y que han impedido que ella se resuelva (Aldunate, E., & Córdoba, 2011).

### **2.8.2. Árbol de objetivos**

Con anterioridad se mencionaba sobre el árbol de problemas herramienta que ayuda a identificar los problemas del sector. Ahora en este apartado se explica que para dar solución al problema principal se debe estructurar un árbol de objetivos con la finalidad de contribuir la solución del problema principal.

La forma más general de plantear una situación-problema es definir los componentes del proceso de cambio que debe operar sobre la situación actual a fin de lograr transformarla hasta la situación potencial. Para construir el árbol de objetivos se parte del árbol de problemas, buscando para cada uno de los cuadros de dicho árbol la manifestación contraria a las allí indicadas. Si algo faltaba, ahora existirá, si un bien estaba deteriorado, ahora estará en buenas condiciones, si la población sufría, ya no lo hará más. Todo lo negativo se volverá positivo (Aldunate, E., & Córdoba, 2011).

### **2.8.3. Análisis de involucrados**

Para la realización de esta investigación se recurrió a cuestionar con una serie de preguntas estratégicas a 14 pequeñas empresas, a 21 artesanas y una serie de

actores clave de la artesanía textil. Estos agentes se encuentran preocupados en conocer los problemas y retos que el sector enfrenta, por ello se interesaron a contribuir en el estudio. Según Aldunate, E., & Córdoba (2011), el análisis de involucrados se trata de levantar un mapa de las personas que están involucrados en una situación problema y en alguna solución particular. Estas personas se pueden ubicar en una escala que va desde los que tienen fuerte interés o motivación en resolver la situación problema, pasa por aquellos que son indiferentes y concluyen con las personas que tienen alguna oposición ya sea que el problema se resuelva o lo más problema que se resuelva de determinada manera.

## **2.9. Estrategia**

Porter afirma que, la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor. La estrategia consiste en crear un calce entre las actividades de una empresa. El éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas no sólo unas pocas e integrarlas entre sí. Si no existe un calce entre las actividades, no hay una estrategia distintiva ni mucha sustentabilidad. La administración vuelve a la tarea más sencilla de supervisar funciones independientes, mientras que la eficacia operacional determina el desempeño relativo de la organización (Porter, 2011).

## **2.10. Proyecto de inversión**

El presente estudio finaliza con la integración de un proyecto de inversión donde se propone la creación de una comercializadora de artesanía textil, y producir prendas personalizadas. De acuerdo con Andia Valencia (2014), el proyecto de inversión desde una perspectiva general se entiende como una intervención en un medio para dar solución a una problemática existente y lograr un cambio deseado. Dicho problema se puede percibir como una limitación o un exceso de un bien y/o servicio. Se caracteriza porque: Es una intervención delimitada en el tiempo. Se integra como una unidad de servicio en un horizonte de tiempo Interviene en un medio social: población y organizaciones. Interviene en un área geográfica definida donde tendrá influencia el proyecto.

## 2.11. Modelo de negocios

Con la información captada de los pequeños negocios de artesanía textil dio pauta a analizar qué modelo de negocio son; para este estudio se identificaron que el 21% de las pequeñas empresas son dirigidas por jóvenes emprendedores, y el 29% son empresas familiares en la mayoría de los casos cuentan con una larga trayectoria en el arte textil, y por último el 50% son grupos artesanales conformados por artesanas de diversas comunidades y hasta de municipios, por ejemplo, Flor del Valle es un grupo conformado por artesanas del municipio del Cardonal, Ixmiquilpan y Tasquillo.

Durante el análisis de la información acopiada se utilizó el modelo CANVAS para clasificar a las empresas e identificar su situación actual de manera analítica. También sirvió como guía de apoyo para diseñar la propuesta de proyecto de inversión. De acuerdo con Pigneur (2011) el modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. Este se divide en nueve módulos que cubren cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

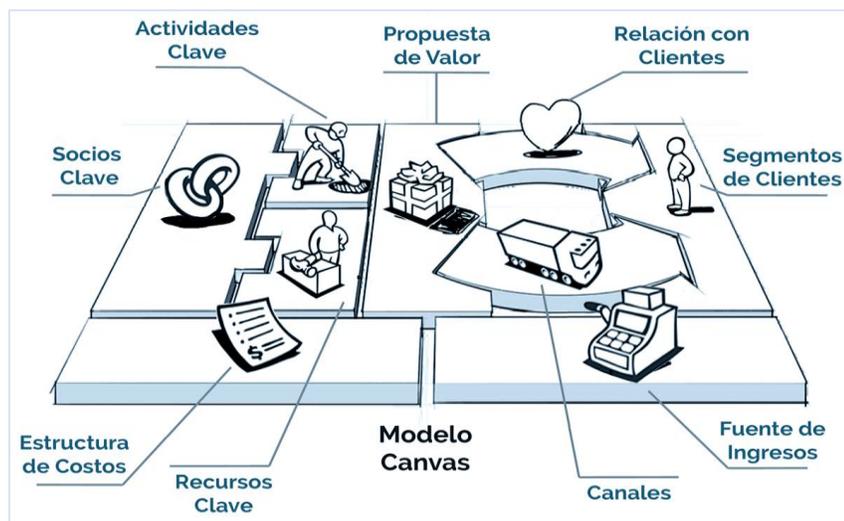


Figura. 5. Modelo CANVAS.

Fuente: Pigneur (2011).

## Capítulo III. Metodología

### 3.1. Ubicación geográfica del área de estudio

El área de estudio en el que se desarrolló la investigación fue en los municipios del Cardonal, Ixmiquilpan, y Chilcuautla, ubicados en la región del Valle del Mezquital en el estado de Hidalgo.



Figura. 6. Delimitación espacial de la investigación.

Fuente: Disponible en <https://shorturl.at/lvBD3>

**Cardonal:** Hay 19,431 habitantes y 17,898 hablan una lengua indígena. Tiene una superficie de 524.3 Km<sup>2</sup> según el informe general del municipio del Cardonal (SIGEH, 2020).

**Chilcuautla:** Hay 18,909 habitantes y 17,425 hablan una lengua indígena. Tiene con una superficie de 231.3 Km<sup>2</sup> según el informe anual del municipio de Chilcuautla (CEP, 2020a).

**Ixmiquilpan:** Hay 98,654 habitantes, 90,445 hablan una lengua indígena. Tiene una superficie de 565.3 Km<sup>2</sup> según el informe anual de Ixmiquilpan (CEP, 2020b).

### 3.2. Enfoque de la investigación

La presente investigación tuvo un enfoque mixto, ya que se realizó un análisis con datos cuantitativos y cualitativos. Se emplearon dos tipos de encuestas como herramientas de recolección información para estudiar la dinámica de producción, el nivel de adopción de innovaciones o buenas prácticas, y analizar las redes sociales de la artesanía textil. Una encuesta fue dirigida a 21 artesanas y la otra a 14 empresas.

Además, se realizaron entrevistas abiertas con los demás actores clave: funcionarios de gobierno (3), artesanas líderes (4), empresarios (2) y complementadores (2). Las entrevistas se hicieron de manera informal, y el objetivo fue realizar un análisis de problemas percibidos del arte textil.

Por otro lado, mediante un formulario de Google, se aplicó una encuesta a 21 posibles consumidores que radican en los Estados Unidos Americanos. Los resultados permitieron analizar los problemas percibidos por los posibles clientes con respecto a la compra y venta de artesanía textil, y a caracterizar las plataformas de comercio electrónico más recurridos por este nicho de mercado. Con base en lo anterior se formuló la estrategia comercial para el proyecto de inversión.

A continuación, se muestra la cantidad de encuestas y entrevistas aplicadas en los distintos sujetos de estudio.

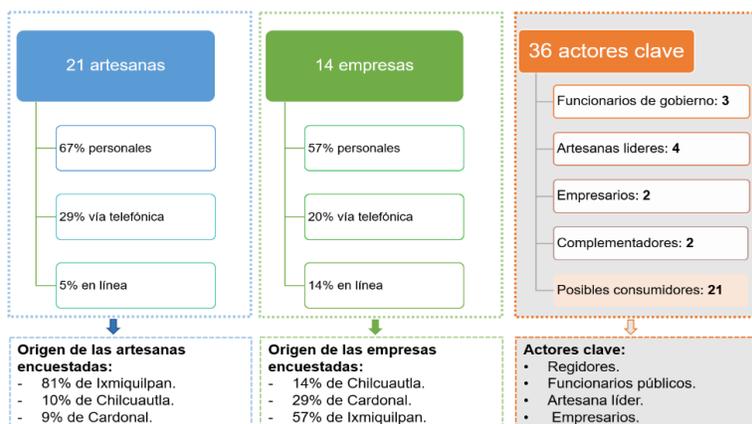


Figura. 7. Herramientas de acopio de información.  
Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.1. Análisis de la situación productiva, comercial y de redes sociales en empresas y artesanas

En esta sección se establecen los métodos y herramientas utilizados para el análisis de la información acopiada en campo. Para ello se aplicaron dos encuestas con las secciones que se describen en la figura 8. También se describen las herramientas de análisis que ayudaron a interpretar la situación actual del sector.

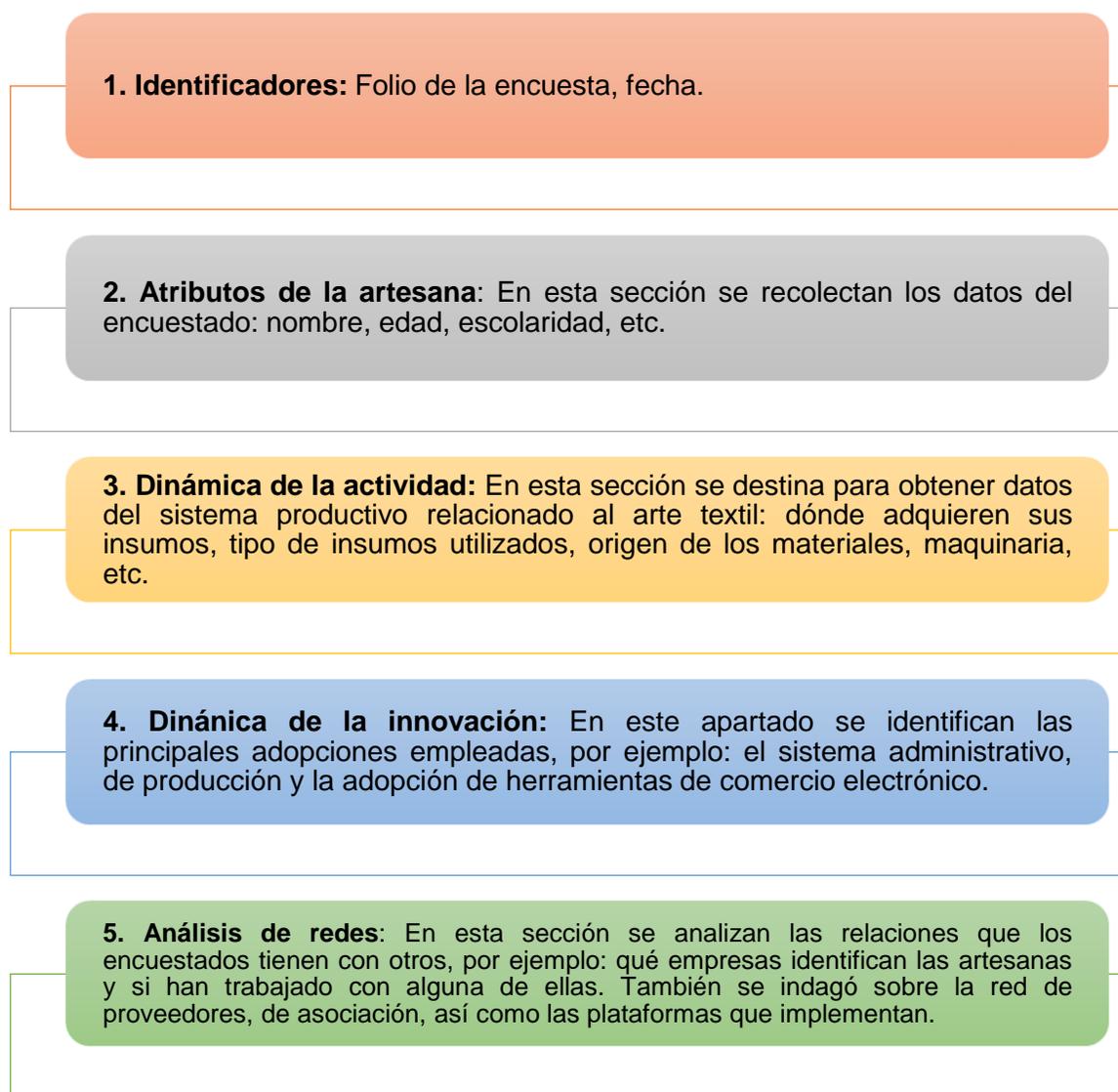


Figura. 8. Estructura de la encuesta.  
Fuente: Elaboración propia.

a) Atributos del encuestado

- **Perfil de las artesanas:** Se acopiaron datos como la edad, nivel de escolaridad, el tiempo de dedicación a la actividad y proporción de ingresos obtenidos.
- **Perfil de las empresas:** Se recabaron datos de quien respondió la encuesta, como la edad, escolaridad y su función en la empresa.

El análisis de los datos de perfil de artesanas y empresas se realizó mediante estadística descriptiva, utilizando la media aritmética, mínimo, máximo, moda, desviación estándar y coeficiente de variación.

b) Dinámica de la actividad

En cuanto a la dinámica de la actividad de las artesanas y empresas, se dividió en los siguientes apartados.

Cuadro 2. Dinámica de la actividad.

<b>Artesanas</b>	<b>Empresas</b>
1. Dónde adquieren sus insumos y si conocen su origen.	1. Principal fuente de ingresos.
2. Telas que utilizan para elaborar las prendas y bordados.	2. Principales productos que venden.
3. Tercerización de procesos.	3. Proporción de ingresos obtenidos por el sector.
4. Tipo y punto de ventas.	4. Tipo de venta y distribución.
5. Principales meses con mayores ventas.	5. Segmento de clientes.
6. Administración y control de insumos.	6. Meses con mayores ventas.
7. Percepción de principales problemas.	7. Uso y aplicación de plataformas digitales.
8. Uso y aplicación de plataformas digitales.	

Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis y obtención de resultados de los apartados antes mencionados se elaboraron tablas con sus respectivas frecuencias, que posteriormente se analizaron por medio de gráficas de pastel y de barras.

c) Indicadores de la dinámica de innovaciones

Para calcular los indicadores de la dinámica de innovación se evaluaron 23 buenas prácticas, divididas en cuatro categorías que a continuación se muestran.

Cuadro 3. Clasificación de innovación por categoría.

<b>Categoría</b>	<b>Folio</b>	<b>Innovación o buenas practicas</b>
<b>Categoría A</b> Administración	a.01	Registra el contacto de sus proveedores.
	a.02	Determina el precio de sus productos de acuerdo con los costos fijos y costos variables.
	a.03	Cuenta con un calendario de actividades.
	a.04	Cuenta con alguna fuente de financiamiento.
	a.05	Registra los datos de sus compradores.
	a.06	Forma parte de alguna organización.
<b>Categoría B</b> Producción	b.07	Capacitación en corte y confección de prendas.
	b.08	Registra el tiempo que lleva para terminar un bordado.
	b.09	Cuenta con un muestrario de bordados.
	b.10	Cuenta con un manual de operaciones.
<b>Categoría C</b> Manejo sostenible de recursos	c.11	Ha implementado en su producción de prendas con bordado tradicional nuevos materiales amables con el medio ambiente.
	c.12	Realiza un control de residuos textiles.
	d.13	Cuenta con por lo menos una red social.
	d.14	Identifica las funciones de las redes sociales que usa.
	d.15	Conoce otras redes sociales.
<b>Categoría D</b> Sistema comercial	d.16	Realiza publicaciones para vender en las redes sociales.
	d.17	Paga publicidad en las plataformas digitales.
	d.18	Cuenta con tienda una física.
	d.19	Cuenta con tienda en línea.
	d.20	Efectúa ventas con sistema de envió.
	d.21	Registra sus ventas por fecha cantidad y lugar.
	d.22	Sus productos cuentan con empaque.
	d.23	Cuenta con marca

Fuente: Elaboración propia.

d) Índice de adopción de innovaciones (INAI)

Este índice permite medir el grado de adopción que tiene cada individuo, empresa, productor o algún otro actor, de una serie de innovaciones o buenas prácticas. Es decir, cuál es la capacidad de la artesana y/o empresa para innovar considerando las diferentes áreas, productiva, comercial y administrativa.

e) Tasa de Adopción de Innovaciones (TAI)

Indicador que permite medir el porcentaje de los individuos que adoptan una o más innovaciones. Ayuda a conocer a las artesanas y empresas que adoptan una práctica o una nueva idea en un determinado tiempo.

f) Análisis de Redes Sociales (ARS)

El Análisis de Redes Sociales entre artesanas y empresas permitió conocer el tipo de relaciones, la dinámica de vinculación entre sí, así como los nodos más relevantes y los índices de interacción. Este breve estudio permitió analizar la estructura de relaciones de la artesanía textil con el sistema de proveeduría y comercial desde una perspectiva de redes. El análisis de redes resaltó la importancia de crear vínculos de conocimiento, capacitación, asesoramiento, comercial y de logística.

Después del estudio realizado sobre las redes de valor -lo cual ayudó a formular el problema principal, especificando el complejo causal y efectos para plantear un Árbol de Problemas- se diseñó el Árbol de Objetivos, que permitió realizar la propuesta de intervención. Con el análisis de información se prosiguió a la creación de la Matriz de Marco Lógico, y se diseñó una propuesta de gestión de innovación para el bordado artesanal de la región del Valle del Mezquital.

### 3.2.2. Análisis de problemas y oportunidades percibidos

Este instrumento de recolección de información fue dirigida a posibles clientes que se encuentran en los EUA, su objetivo fue recaudar información que ayudará a formular una estrategia comercial a largo plazo para el proyecto de inversión que se describe en el capítulo VII. A continuación, se enlistan de manera general las preguntas que se aplicaron a los sujetos de estudio.

Cuadro 4. Formulario de Google.

No	Pregunta
1.	Atributos del encuestado: Nombre, edad, lugar de origen, nivel de estudio, zona en que radica en los EUA.
2.	Plataformas que usa para comunicarse con sus familiares y amigos
3.	Alguna vez ha comprado productos o servicios por internet, y qué plataformas digitales ha empleado para comprarlos
4.	Qué método utiliza para pagar al realizar una compra por internet
5.	Qué método utiliza para pagar al realizar compras en una tienda física
6.	Qué productos extraña más de tu país
7.	Si tuvieras que escoger, cuál de las siguientes opciones comprarías
8.	Al realizar una compra o pedido de México a EUA, cuál es el método de envío que prefiere
9.	Selecciona las empresas que sabe que ofrecen servicios de envío de paquetería en los EUA
10.	Cuál de las siguientes opciones elegirías para recibir un envío
11.	Elige que te gustaría adquirir en algún momento: estropajos, morrales, accesorios, sandalias, rebozos, blusas, etc.
12.	Selecciona el que mejor te agrada: Playera A, Playera B, Playera C, Playera D
13.	Si tuvieses que comprar una camiseta o playeras con detalles artesanales con un valor de \$400 pesos MN, ¿cómo consideras el precio?
14.	Con relación a lo que conoces sobre los productos artesanales: en qué medida estás de acuerdo con la siguiente afirmación: ¿Los productos artesanales son caros?
15.	Qué problemas percibes que las y los artesanos enfrentan para producir y vender sus productos
16.	Crees que comercializar productos artesanales en los EUA es difícil
17.	Describe brevemente cuáles son los principales retos que se enfrentaría una artesana en caso de buscar oportunidades en los EUA para promocionar y vender sus productos

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo IV. Caracterización de empresas y artesanas: un análisis de su situación actual.**

Empresas y artesanas organizados como mejor lo saben hacer buscan de alguna manera sobresalir en el sector. Sin embargo, se enfrentan a desafíos en distintas áreas que no les permiten avanzar, ya sea en producción, comercialización, administración, o redes de organización. En los siguientes apartados se plasman con más detalle las áreas que se analizaron, y los puntos más relevantes que se encontraron entre empresas y artesanas ubicadas en los municipios del Cardonal, Ixmiquilpan y Chilcuautila en el estado de Hidalgo.

En el primer apartado se encuentra un breve análisis del perfil de empresas y artesanas. La ayuda de un análisis estadístico descriptivo permite demostrar la edad promedio de las artesanas y empresas, e identificar su ubicación geográfica en la región.

Posteriormente, se expone la dinámica productiva y comercial que las empresas y artesanas practican. El análisis permite caracterizar al sistema de producción, así como los métodos de comercialización empleados por estos actores. Se muestran los productos que más venden, las telas que utilizan para bordar y confeccionar, así como la cantidad de máquinas y herramientas que utilizan para producir. Por otro lado, se exponen los canales de comercialización que utilizan. También se categorizan las plataformas digitales, utilizadas como herramienta de comercio electrónico.

Finalmente, para cerrar este capítulo, se realiza un análisis de adopción de innovaciones y buenas prácticas utilizadas por empresas y artesanas. Para ello se hizo una lista de innovaciones clasificadas por categorías: administración, producción, manejo sostenible de recursos, sistema comercial. Esta clasificación permite demostrar qué empresas son las más innovadoras. Para ello se utilizó el índice y la tasa de adopción de innovaciones.

#### 4.1. Perfil de las empresas

En cuanto al análisis estadístico de las empresas se encontró que la edad mínima de los representantes o dueños de las empresas es de 26 y la edad máxima es de 73 años, con una desviación estándar de 15 y un coeficiente de variación de 31. Por otro lado, respecto a la ubicación de estos grupos: el 57% se ubica en Ixmiquilpan, el 14% se encuentra en Chilcuautla, y el 29% en Cardonal.



Figura. 9. Dinámica de producción-empresas.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2. Perfil de las artesanas

En el cuadro 5 muestra el análisis estadístico del perfil de las artesanas encuestadas.

Cuadro 5. Perfil de artesanas.

Estadística	Edad (años)
Media	49
Mínimo	22
Máximo	86
Desviación estándar	16.9
Coeficiente de variación	34

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Por otro lado, los lugares de origen de las artesanas encuestadas son los siguientes: el 81% se ubica en Ixmiquilpan, el 10% se encuentra en Chilcuautla, y el 09% en Cardonal.

### 4.3. Dinámica de la actividad–empresas

Las prendas con mayor producción son las blusas y camisas. El 82.4% menciona que éstas son las que más compran y prefieren los clientes.

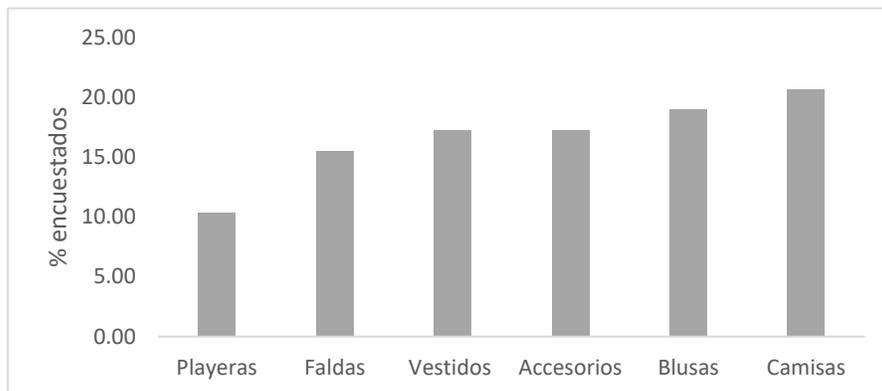


Figura. 10. Productos que venden las empresas.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Por otro lado, las empresas afirman que los meses con más ventas son mayo con un 18%, agosto con un 12%, noviembre con un 15% y diciembre con un 24%. Aseguran que el género que más compra es el de las mujeres, con una participación del 71.4% de las ventas generadas. En el caso de los hombres, participan con un 14.3%. El resto lo ocupan ambos géneros.

La empresa E12 (Domitzu) cuenta con 50 artesanas colaboradoras. Cabe mencionar que éstas trabajan por proyecto o por etapas, y no cuentan con un trabajo fijo.

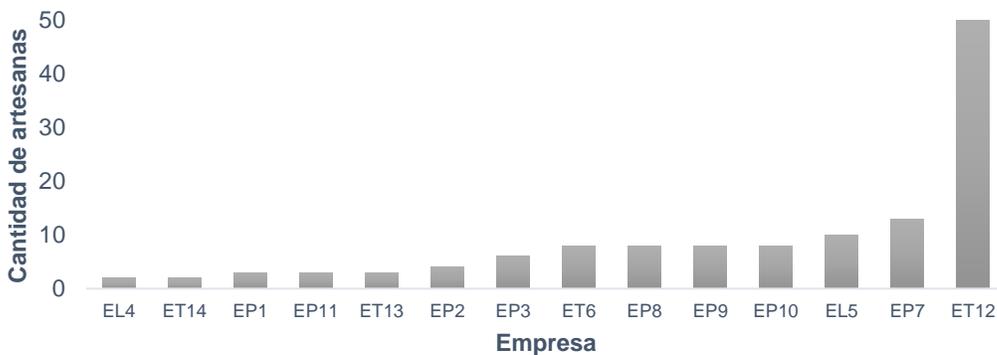


Figura. 11. Artesanas por empresa.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Tres empresas no cuentan con máquinas de coser y se dedican a la compra y venta, tercerizan procesos, como es el caso de la empresa E11 (Héroes). El resto por lo menos, cuenta con una máquina para hacer los acabados.

En cuanto a la adopción de plataformas digitales como medio de comunicación con los clientes y propulsor de ventas, la empresa EP11 cuenta con un índice de adopción del 0.45%.

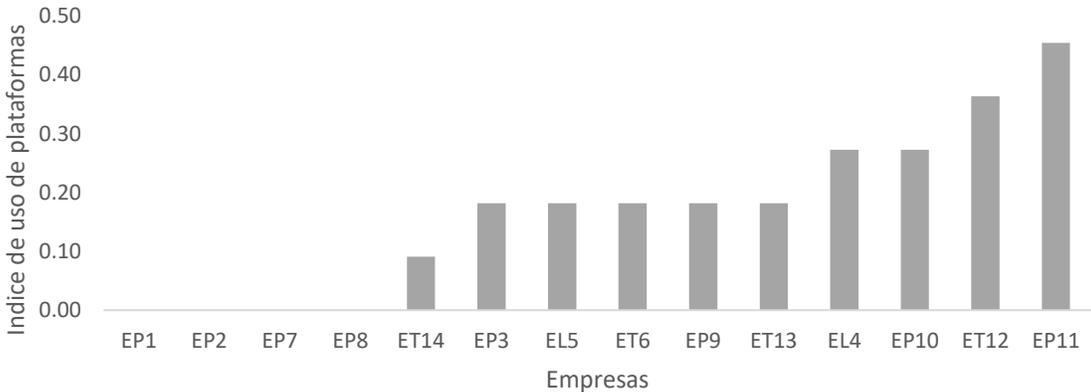


Figura. 12. Índice de adopción de plataformas digitales empresas.  
Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En cuanto al uso de plataformas digitales, Facebook es la de mayor tasa de adopción del 0.75 con relación a 1. Es decir, es la plataforma digital más empleada por las empresas. Sin embargo, no todas le dan la misma utilidad y tampoco saben cómo aprovechar sus funciones. Le continúa Whatsapp e Instagram.

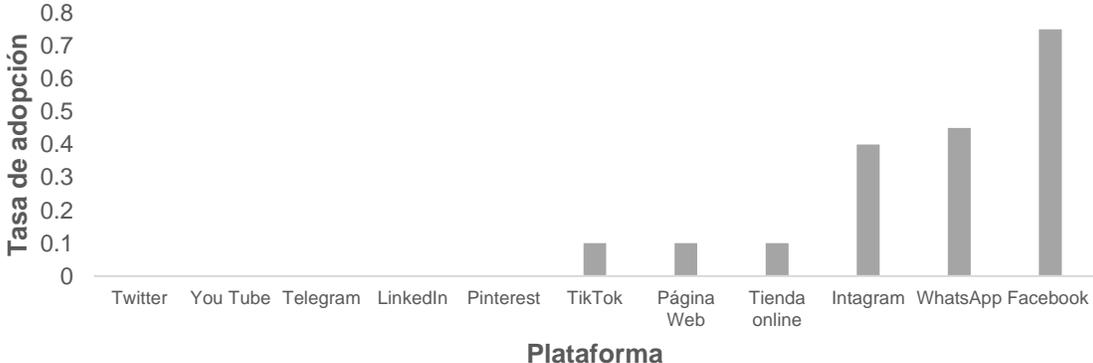


Figura. 13. Tasa de adopción de plataformas - Empresas.  
Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

#### 4.4. Dinamica de la actividad–artesanas

La artesanas utilizan telas para elaborar los bordados como se muestra en el cuadro 6. En la figura 14, se describe de manera ilustrativa para su mejor comprensión.

Cuadro 6. Tipos de tela para bordar.

Tipo de tela para bordar	Frecuencia	%
Atoyac	2	10%
Manta	6	29%
Cuadrille	4	19%
Cuadrille y manta	9	43%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.



Figura. 14. Componentes de la prenda con bordado artesanal.

Fuente: Elaboración propia.

**Componente A:** Este lo conforma la prenda como se ilustra en la imagen, corresponde a la blusa en su totalidad.

**Componente B:** Es compuesta por la tira de bordado, es donde se plasma el diseño, cuenta con ciertas dimensiones y características para su mejor acople en la prenda final. Es común ver que la tela de prenda base no sea la misma para elaborar la tira de bordado, pero si hay artesanas que afirman hacerlo porque sus clientes se lo solicitan.

**Componente C:** El diseño del bordado es comúnmente elaborada con hilos de un sólo color, el bordado del Valle del Mezquital se distingue por su elaboración

geométrica y la aplicación de la aritmética, lo cual significa una versión más desarrollada de representación de su cultura.

Los programas de apoyo gubernamental han realizado esfuerzos para impulsar al sector artesanal mediante la formación de agrupaciones que trabajen de manera colaborativa. Sin embargo, en este estudio se encontró que las artesanas cuentan con una baja asociatividad, ya que el 62% prefieren trabajar de manera independiente y sólo el 15% colabora con algún emprendedor o empresa.

Cuadro 7. Con quién trabaja las artesanas.

<b>Con quién colaboran</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Empresa	1	5%
Emprendedor	2	10%
Grupo artesanal	5	24%
Independiente	13	62%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

De las 21 artesanas encuestadas el 61.9% cuenta con por lo menos una máquina de coser para realizar los acabados en las prendas. Además, el 52.4% confecciona y borda y el 47.6% sólo borda, es decir, tercerizan el proceso de confección.

El **81%** de la artesanas mencionan que su actividad artesanal la practican de manera complementaria, ya que las ventas son muy variadas, y más aún en estos dos últimos años a causa de la pandemia. El 14% le dedica tiempo completo, y sólo el 5% lo realiza como una actividad de entretenimiento.

#### **4.5. Dinámica de la innovación en la artesanía textil**

El arte textil se caracteriza por ser un sector que trabaja paulatinamente, es decir, se toma tiempo en cada proceso y no siempre obtiene el mismo producto aunque los pequeños grupos artesanales o negocios locales quisieran tener iniformidad solo se alcanza a tener algo similar. Cada tejido, color y material tiene un significado cultural que lo hace ser único, quizás se pueda replicar, pero nunca igualar.

Sin embargo, los efectos de la globalización ha impactado de manera directa a los consumidores de este tipo de productos, ya que ahora buscan prendas que se ajusten a sus gustos de vestimenta, por lo que las artesanas y empresas locales han investigado la forma de ofertar un producto versatil que vaya de acuerdo al gusto del consumidor. Como dice Lugo Morin D., Ramírez Juárez J. (2008), lo notable del comportamiento social y económico es la capacidad de respuesta de los artesanos para reiniciar procesos de inserción en el mercado y no desaparecer.

Aunque las artesanas y empresas de artesanía textil se dediquen al mismo sector operan de manera distinta. Una, desde la individualidad, y el otro desde un equipo. Esta característica tiene grandes ventajas para las empresas locales hacia las artesanas, puesto que las iniciativas de innovación o de buenas prácticas se ejecutan desde un plan estratégico. Ambos actores buscan generar ingresos y de paso preservar la expresión cultural desde los bordados tradicionales. De tal forma que han surgido ideas innovadoras del gusto de los consumidores, sin dejar la esencia principal de la artesanía textil.

Nuevos diseños, nuevas formas de comercializar y producir han surgido por lo que el presente estudio se ha categorizado las buenas prácticas en áreas como administración, producción, comercialización, y manejo sostenible de recursos. Las empresas tienen índices de innovación más elevado en distintas categorías en comparación a las artesanas.

#### 4.5.1. Dinámica de la innovación–empresas.

De las 14 empresas encuestadas nueve cuentan con un índice de adopción de innovaciones superior al promedio. Las empresas EP8, EP7, y EP5 son las más innovadoras.

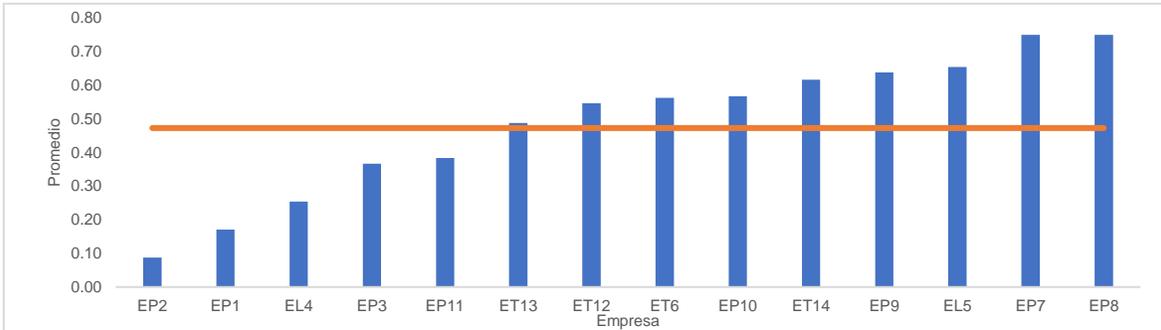


Figura. 15. índice de adopción de innovaciones de empresas del sector del bordado artesanal.

Fuente: Elaboración propia.

Las categorías con menor adopción de buenas prácticas son los relativos al sistema comercial y administración.

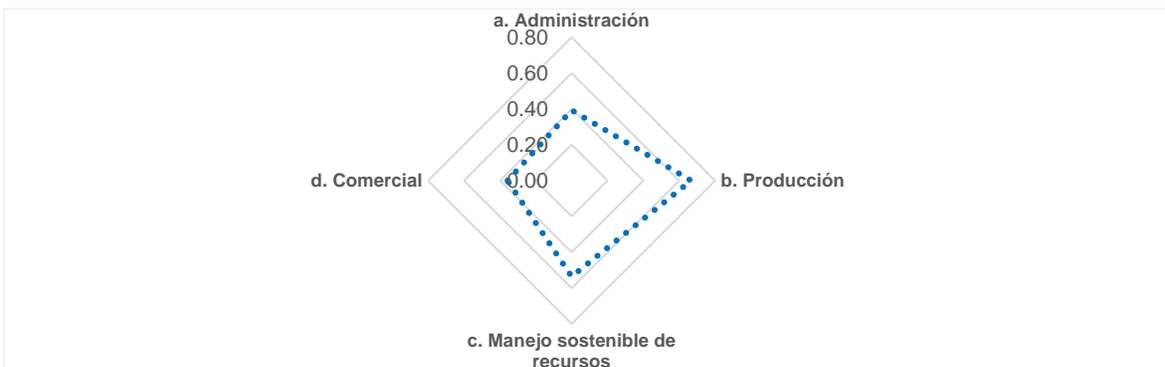


Figura. 16. INAI por categoría – empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Las innovaciones de mayor adopción. Las cinco más adoptadas son: d.02; manejo de sistema de pago justo a artesanas, i.10; utilizan por lo menos una plataforma digital, f.06; máquinas de coser, l.13; tienda física, e.05; muestrario.

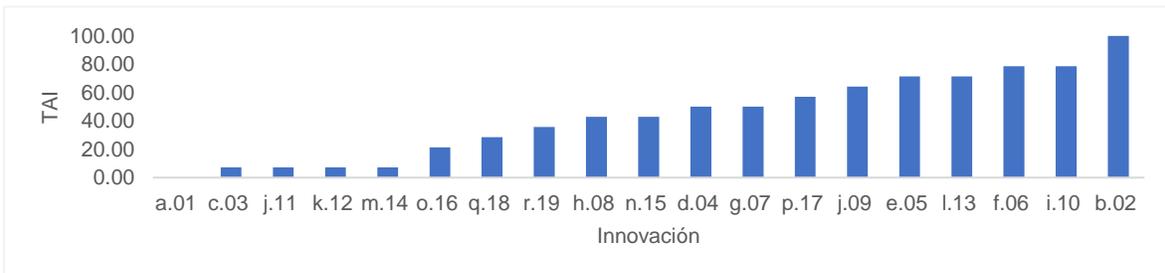


Figura. 17. Tasa de adopción de innovaciones.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.2. Dinámica de la innovación-artesanas.

De 21 artesanas encuestadas, once cuentan con un índice de adopción de innovaciones superior al promedio. Las artesanas AP6, AT21, AT20, AP10 son las más innovadoras, según la figura 18.

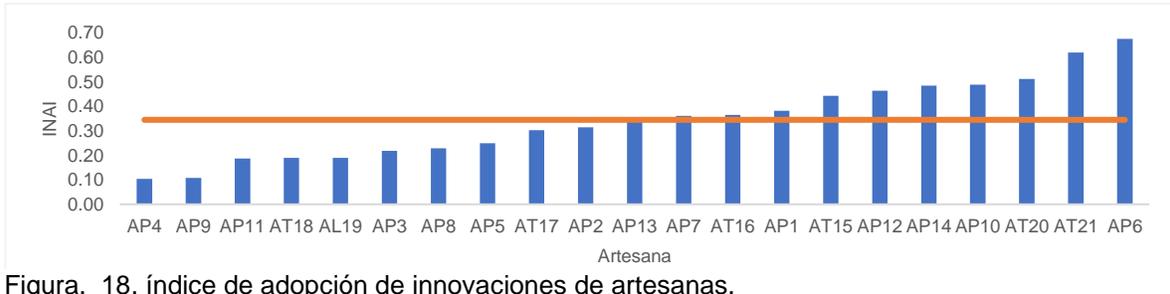


Figura. 18. Índice de adopción de innovaciones de artesanas.

Fuente: Elaboración propia.

Las artesanas innovan más en la parte productiva y en el manejo sostenible de recursos, estos corresponden a la capacitación técnica en corte y confección, y utilizan un muestrario de diseños.

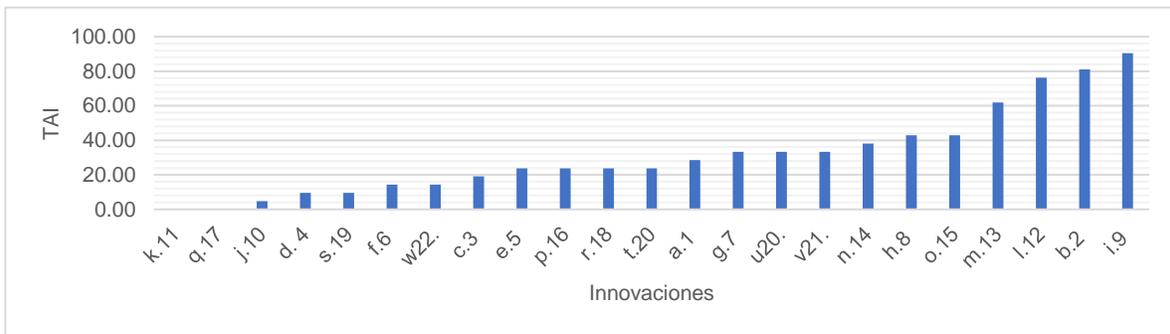


Figura. 19. INAI por categoría.

Elaboración propia.

La innovación k11 (adopción de nuevos materiales amables con el medio ambiente) tiene una nula adopción. Además, l12 (realiza un control de residuos textiles).

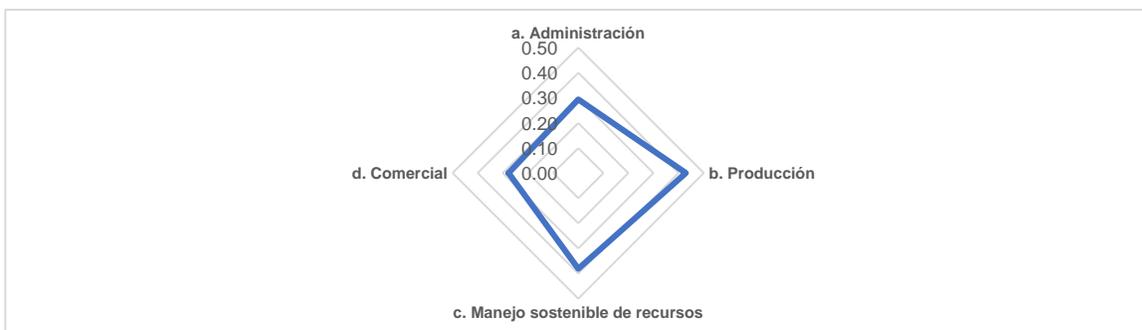


Figura. 20. Tasa de adopción de innovaciones en artesanas.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6. Cadena de valor de las microempresas.

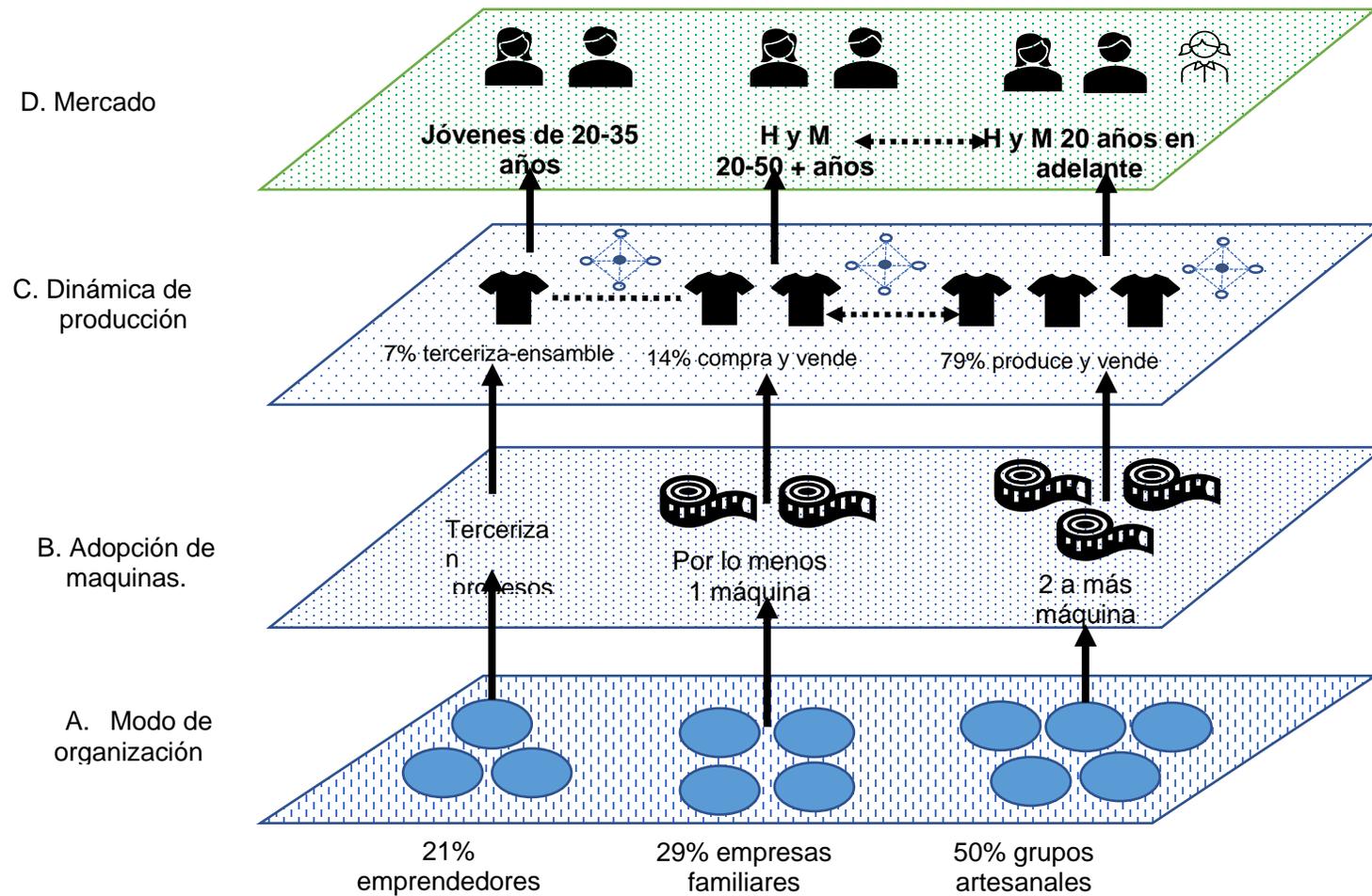


Figura. 21. Cadena de valor de las microempresas.  
Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7. Circuitos cortos como medios de comercialización

En su mayoría, las empresas produce y vende al cliente final, en la figura 22 se puede observar el tipo de venta y distribución que emplean. Durante el análisis del tipo de venta y distribución que las empresa y artesanas emplean, se puede afirmar que usan circuitos cortos como medio de comercialización. Según (CEPAL-FAO-IICA, 2014), para considerar que existe un circuito corto, es necesario que exista, como máximo, solo un intermediario entre productores y consumidores, aunque no se haga referencia a la distancia geográfica entre los locales de producción y de comercialización. La combinación de una o más de esas dimensiones corresponde a formas más avanzadas de circuitos cortos.

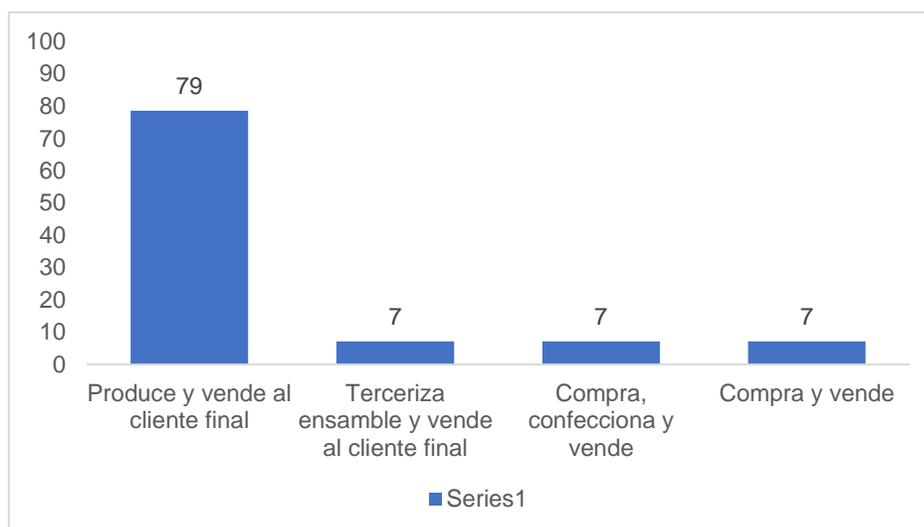


Figura. 22. Tipo de venta y distribución.

De acuerdo con la variedad de circuitos cortos que la CEPAL describe, se encontraron seis tipos de circuitos cortos de comercialización que utilizan las empresas del arte textil. De los cuales se describen en el cuadro siete. Claramente se visualiza que estos sujetos de estudio se inclinan a métodos tradicionales de venta directa en una tienda como punto de venta directa.

Cuadro 8. Tipos de circuitos cortos en las empresas.

No	Tipo de circuito corto	Empresa	Descripción gráfica
01	Venta directa en la explotación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artesanías Ndahi</li> <li>• Grupo Artesanal Mendoza</li> <li>• D´Cardo</li> <li>• Bordados Ra Jhoya</li> <li>• Weti q Artesanías</li> </ul>	
02	Venta directa en ferias locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artesanías Nt´stkani</li> <li>• Artes Lugo</li> <li>• Doni manos indígenas</li> <li>• Domitsu Artesanías</li> </ul>	
03	Venta en tiendas (puntos de venta colectivos, restaurantes, comerciantes detallistas, otros) y supermercados locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ María Eva</li> <li>▪ Artesanía y talabartería Tere</li> <li>▪ Artesanías Nt´stkani</li> <li>▪ Artes Gaby</li> <li>▪ Artes Lugo</li> <li>▪ Jat´i Hñahñu</li> <li>▪ D´Cardo</li> <li>▪ Heroes</li> <li>▪ Domitsu Artesanías</li> </ul>	
04	Venta anticipada	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Artesanías Ndahi</li> <li>❖ Bordados Ra Jhoya</li> <li>❖ Weti q Artesanías</li> </ul>	
05	Venta por correspondencia o por medio de comercio electrónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Héroes</li> </ul>	
06	Venta directa a programas institucionales del sector público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Domitsu Artesanías</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

# Capítulo V. Aproximación a las redes sociales de la artesanía textil en el Valle del Mezquital, Hidalgo

Universidad Autónoma Chapingo-CIESTAAM

Yessica Rómulo-Pérez<sup>1</sup>  
Jorge G. Ocampo-Ledesma<sup>2</sup>  
Leticia E. Romero-García<sup>3</sup>  
María Isabel Palacios-Rangel<sup>4</sup>  
Adrián Lozano-Toledano<sup>5</sup>

## 5.1. Resumen

México se viste de colores con la producción artesanal como una opción económica, y ver que existen diversas artesanías con el sello propio de cada región (Hernández et al., 2011). Al respecto, el Valle del Mezquital en Hidalgo, México, mujeres artesanas elaboran bordados con distintas técnicas y decenas de diseños, donde predomina una especial geometría con expresiones de la cosmogonía Hñahñu. En una aproximación a las redes sociales del arte textil, se busca analizar desde una perspectiva de redes sociales a artesanas y pequeñas empresas que se dedican a producir y comercializar artesanía textil. El objetivo es comprender la estructura de relaciones y lazos que convergen en el sector. Las redes estudiadas son las de empresas más referidas por artesanas, la de conectividad digital de productores y consumidores, la red de colaboración, la de proveedores, la de asociación, y finalmente, la de aprendizaje. Estudiar estas redes permiten una visualización amplia de la estructura de relaciones, interacciones y comportamientos de la artesanía textil. Este estudio propone estrategias de intervención que buscan aminorar los grandes desafíos que el arte textil enfrenta, mediante propuestas de acción colectiva.

**Palabras clave:** organización de artesanos, empresas de artesanas, mercado de artesanías textiles, diseños y cosmovisión Hñahñu.

Alumna de la maestría en Estrategia Agroempresarial del Centro de Investigaciones económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y de la Agricultura Mundial (CIESTAAM) Universidad autónoma Chapingo. E-mail: [yessica.romulo@ciestaam.edu.mx](mailto:yessica.romulo@ciestaam.edu.mx)

<sup>2</sup>Profesor investigador de la Universidad Autónoma Chapingo. Miembro del CIESTAAM. E-mail: [ocampochapingo@yahoo.com.mx](mailto:ocampochapingo@yahoo.com.mx)

<sup>3</sup>Profesora de la Universidad Autónoma de México. Email: [leticia.elizabeth.rg@gmail.com](mailto:leticia.elizabeth.rg@gmail.com)

<sup>4</sup>Profesora- Investigadora de la Universidad Autónoma Chapingo, miembro de la División de Ciencias Forestales y del CIESTAAM.

<sup>5</sup>Integrante del CIESTAAM, Universidad Autónoma Chapingo.

## 5.2. Introducción

El análisis de redes sociales es un enfoque metodológico que estudia las formas en que se relacionan los grupos de actores dentro de un sector en específico. Esto permite comprender cómo funciona la estructura económica o social, para después proponer estrategias de intervención que contribuyan a resolver las problemáticas que enfrentan, o bien, a mejorar el sistema. Para esta investigación se entiende por redes a las estructuras que representan conjuntos de actores unidos por algún tipo de relación (Aguilar-Gallegos, N., Martínez-González, E. G., & Aguilar-Ávila, 2017), o bien, una red social se refiere a un conjunto de actores y a los lazos que hay entre ellos (Wasserman, 2013)

Este estudio busca comprender la estructura de la artesanía textil desde una perspectiva de análisis de redes sociales. Según la UNESCO (citado por Tovilla Borraz et al., 2021) se considera artesanía textil a todas las piezas elaboradas ya sea totalmente a mano, o con ayuda de herramientas manuales o incluso medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado. Por otra parte, el bordado es el arte de decorar sobre superficies flexibles con diseños (ya sea en tela u otros materiales), utilizando hebras textiles y agujas (Becerra Figueroa, 2017)

Para tener una idea general de la situación, se realizó una caracterización productiva y comercial del sector, lo que arrojó los siguientes resultados: la artesanía textil de la región del Valle del Mezquital se sostiene principalmente en el trabajo directo de mujeres, lo cual incorpora otros elementos de análisis importantes, como los que se pueden realizar desde un enfoque de género, o las que expliquen la importancia de la mujer en la producción y la vida comunitaria. Ahora no atenderemos estas importantes expresiones, sino la estructura de las relaciones de redes sociales.

Las artesanas perciben ingresos por debajo de la línea de bienestar, sus ingresos oscilan entre \$2,500.00 a \$6,000.00 pesos mensuales, además sólo el 36% de las empresas mencionaron que es su principal fuente económica, por lo que se

entiende que la mayoría realiza otras actividades productivas para complementar sus necesidades económica.

Una de las causas de la problemática principal es la baja asociatividad del sector. Las artesanas trabajan de manera complementaria, es decir, involucran otras actividades económicas para generar más ingresos. El 62% de las artesanas laboran de manera independiente, y prefieren evitar trabajar en colaboración con otros actores del sector, y realizan sus actividades productivas por temporada o por proyecto. El 50% de las empresas encuestadas tienen un completo desinterés en formar alianzas productivas y comerciales con los demás actores del sector, no aprecian ningún beneficio al respecto.

Otra de las causas de la poca asociatividad es la escasa diversificación de mercados y la baja adopción de plataformas digitales o de otras innovaciones. El estudio arrojó que sólo el 42.8% de las empresas realiza envíos fuera del país, y el 79% produce y vende al cliente final. Además, el 78.5% de estas empresas maneja una plataforma digital, mientras que las artesanas de manera individual carecen de esta condición.

El sector de la artesanía textil requiere de un análisis más exhaustivo en términos de colaboración y redes, con la finalidad encontrar las estrategias más idóneas que contribuyan a mitigar el problema principal señalado. Tanto las empresas textiles de artesanías como las artesanas comparten características similares, ya que persiguen objetivos en común. Por ello, es importante identificar estrategias que resuelvan sus problemas mediante estrategias de acción colectiva, o bien, tomar decisiones que fortalece la estructura de la red.

El estudio revela que los actores interactúan con objetivos individuales, sin considerar los beneficios de trabajar de manera colectiva. Para tener una mayor claridad en este primer acercamiento en el análisis de redes, se realizó un estudio más exhaustivo en los siguientes apartados:

1. red de empresas más referidas por artesanas.
2. red de conectividad digital entre ambos actores.

3. red de colaboración.
4. red de proveedores.
5. red de asociación.
6. red de aprendizaje.

Las redes deben de ser funcionales, para que ayuden a las artesanas y a los pequeños negocios con la explicación de las relaciones de interdependencia y superar las dificultades comunes que enfrentan. El análisis de redes sociales permite identificar relaciones o vínculos formales e informales, analizar diversos resultados en distintas perspectivas, y orientar hacia propuestas en los múltiples planos de acción.

### **5.3. Enfoque metodológico**

Conocer de manera inicial la región, las comunidades, y alguna parte de la estructura productiva, permitió definir de mejor forma la inserción de la investigación. De entrada, se realizó una encuesta a 14 empresas, y otra a 21 artesanas mediante el método de bola de nieve, con la finalidad de caracterizar la dinámica de producción y comercialización del sector. Los datos obtenidos ayudaron a fundamentar el estudio de análisis de redes sociales y la caracterización de la artesanía textil.

Se partió de comprender a la artesanía como parte de la vida comunitaria rural, expresada en las poblaciones campesinas, donde el origen indígena proporciona sentidos culturales y enlaza estas expresiones con la cosmovisión que sostienen y en las se fundamentan los pueblos.

La artesanía textil es una parte de estas expresiones. En ella se evidencian las formas culturales y se manifiesta la visión del mundo que acompaña de manera implícita a su producción. En nuestro caso, las figuras de animales, de estructuras geométricas, de estrellas o montañas, son un vínculo directo con la naturaleza, con la vida y con las formas de insertarse con el entorno (León Portilla, 2005; López Austin et al., 2001). La producción artesanal, como otras formas de economía, descubren formas sociales que establecen estructuras sólidas y permiten la producción y reproducción de la comunidad. De ahí que reviste importancia

comprender estos procesos desde esta visión, pues se expresan apenas respuestas a preguntas más amplias. Entonces los valores que acompañan a los distintos sectores -mujeres, ancianos, jóvenes, niños- en sus dinámicas y actividades se hacen visibles, y permiten comprender las tras y otros más significados. Si bien el objetivo de este trabajo es precisar las redes sociales alrededor de la artesanía textil, la riqueza de nuestros estudios se expresa en una buena cantidad de temas sobresalientes en explicaciones que, sin embargo, por la dimensión y los tiempos requeridos para ello rebasan en estos momentos su realización.

Es entonces que este trabajo es resultado de un estudio mixto. Utiliza el Análisis de Redes Sociales (ARS) en campo y emplea técnicas de investigación bibliográfica. Los datos se obtuvieron de la aplicación de una encuesta a los actores antes mencionados. Ello permitió una interacción muy valiosa con los productores y comercializadores, especialmente las mujeres artesanas. Posteriormente, se llevó a cabo el análisis de interacción entre empresas y artesanas, con la finalidad de obtener un panorama general que, posteriormente, permitiera estudiarlo a mayor detalle. Para ello se utilizó una matriz con preguntas que condujeron a conocer la situación en que se desenvuelve el sector. En la formulación de las interrogantes se enlistó una propuesta con una serie de pequeños negocios, que el encuestado podía elegir libremente. Por ejemplo, en la red de referencia, se enlistaron las organizaciones y cada uno puntualizaba al mejor conocido. Aprender a las diferentes empresas nos acerca a establecer una tipología de ellas, conocer su conformación y sus alcances, al tiempo de precisar sus perspectivas. En el caso de las redes de proveedores, aprendizajes y asociaciones se utilizaron preguntas que precisaron sus estructuras. Subsecuentemente, los datos obtenidos se sometieron a un análisis más completo, para lo cual se utilizó la herramienta tecnológica de UCINET para obtener las gráficas con las medidas e indicadores, a partir de la relación entre actores. Esta herramienta permitió obtener con mayor exactitud los niveles de centralidad y densidad con las que se entrelazan las redes. Esta metodología, con los pasos incluidos, permitió arribar a documentar con sentido las informaciones, sistematizarlas y preparar alcances y conclusiones.

## 5.4. Resultados y discusión

La artesanía textil en la región del Valle del Mezquital, en Hidalgo, es sustancial para la población indígena, su producción es una actividad que influye de manera importante en la economía familiar de las artesanas, y también en la economía regional, tanto en la provisión de insumos, como en la venta y la comercialización. A través de esta actividad se incluyen buena cantidad de empleos directos e indirectos. Se elaboran bordados con distintas técnicas y decenas de diseños geométricos, y con representaciones de animales, estrellas y otros.

En estos últimos años la pandemia causó ciertos estragos en el crecimiento de la artesanía textil, y evidenció las principales debilidades de artesanas y grupos de artesanía textil. El trabajo de investigación se realizó durante este periodo de pandemia, lo cual afectó también su elaboración. Se realizaron preguntas alusivas mediante una matriz a empresas con la finalidad de conocer que tan relacionadas están en temas de colaboración.

Cuadro 9. Análisis de interacción entre empresas.

Empresa	Análisis de interacción entre empresas						Índice
	¿La más competitiva?	¿Vende fuera del país?	¿Los ha visitado en su tienda?	¿Conoce artesanas que trabaja en estas empresas?	¿Ha adquirido algún producto?	¿En qué empresa le gustaría trabajar?	
Flor y canto	0	0	0	1	0	2	0.5
Domitzu	4	1	2	3	0	1	1.8
Artesanías Nts'otk'ani	0	0	1	0	1	1	0.5
Textiles Caramaya	6	2	2	2	1	1	2.3
Bordados Ra Jhoya	0	0	0	0	0	0	0.0
Artes Lugo	5	1	4	4	5	1	3.3
Grupo artesanal Mendoza	1	2	3	4	1	0	1.8
Flor del Valle	0	0	4	4	1	1	1.7
WetiQ Artesanías	0	0	0	0	0	0	0.0
CORAMODI	1	5	3	3	2	2	2.7
Bordado Hñahñu S&J	0	0	0	0	0	0	0.0
Pekoshaps EWP	1	0	1	0	0	0	0.3
Héroes	0	0	1	0	0	0	0.2
Ndahi Artesanías	0	0	0	0	0	0	0.0
	<b>1.29</b>	<b>0.79</b>	<b>1.50</b>	<b>1.50</b>	<b>0.79</b>	<b>0.64</b>	

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo (2022).

En el cuadro 10 se observa de manera resumida el análisis de interacción entre *artesanas y empresas*, esto permite conocer cómo ambos actores se relacionan. Estas interrogantes permitieron estudiar la manera en que las artesanas perciben a las empresas, y si alguna ocasión han colaborado entre sí.

Cuadro 10. Análisis de interacción entre empresas y artesanas.

Análisis de interacción entre artesanas y empresas							
Empresa	Empresas más competitivas	Alguna de ellas vende fuera del país	¿Los ha visitado en su tienda?	¿Conoce a las artesanas que trabaja en esas empresas?	¿Ha adquirido algún producto con ellos?	¿En cuál de estas empresas le gustaría trabajar?	Índice
Flor y canto	1	0	1	0	0	1	<b>0.5</b>
Domitzu	4	3	4	3	0	1	<b>2.5</b>
Artesanías Nts'otk'ani	0	0	0	0	0	0	<b>0.0</b>
Textiles Caramaya	4	2	1	3	0	1	<b>1.8</b>
Bordados Ra Jhoya	0	0	0	0	0	0	<b>0.0</b>
Artes Lugo	5	4	5	3	2	1	<b>3.3</b>
Grupo artesanal Mendoza	4	3	3	3	1	1	<b>2.5</b>
Flor del Valle	2	0	4	3	1	0	<b>1.7</b>
Wetiq Artesanías	0	0	0	0	0	0	<b>0.0</b>
CORAMODI	0	1	0	0	0	0	<b>0.2</b>
Bordado Hñahñu S&J	0	0	0	0	0	0	<b>0.0</b>
Pekoshaps EWP	0	0	0	0	0	0	<b>0.0</b>
Héroes	0	1	1	0	0	1	<b>0.5</b>
Ndahi Artesanías	0	0	0	0	0	0	<b>0.0</b>
	<b>1.43</b>	<b>1.00</b>	<b>1.36</b>	<b>1.07</b>	<b>0.29</b>	<b>0.43</b>	

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo (2022).

#### **5.4.1. Redes de referencia como medio de posicionamiento.**

Para generar la red de empresas más referidas se realizó la siguiente pregunta a 14 empresas: ¿Cuáles son las empresa que conoce o ha oído hablar de ellas? Esta interrogante permitió analizar las cuestiones por las cuales algunas empresas son las más referenciadas. En la mayoría de los casos, es porque alguna vez han tenido la oportunidad de trabajar juntos, o porque monitorean su trayectoria a distancia y en ocasiones han coincidido en expoventas artesanales.

Sin embargo, no hay que confundir que estos actores tienen una característica particular, es decir, se conocen, pero no trabajan en colaboración. En el sector se realizan las actividades productivas de manera independiente, ya que las encuestas arrojaron que el 62% de las artesanas trabaja de esa forma, y sólo el 50% de las empresas trabaja en colaboración con otras organizaciones.

La Figura 23 establece la red de empresas más referidas por empresas, con lo que se halló que las organizaciones más referenciadas son: Textiles Caramaya (TC), como la empresa que más identifican. De los informantes, 10 de la refiere. También destacan Artes Lugo (AL) y Grupo Artesanal Mendoza (GAM) como las empresas más conocidas en el sector. Cabe mencionar que éstas cuentan con una maestra artesana -una persona con trayectoria y generadora de diseños y estilos de elaboración propios- en el área productiva, usan plataformas digitales para promocionar sus productos, y además han llegado a ganar algún tipo de premio, que las ha hecho ser reconocidas en la región.

Por otro lado, la Figura 24 muestra la red de empresas más referidas por artesanas y permite conocer a qué empresas identifican las artesanas, es decir sí han oído hablar de ellas o si las conocen directamente. Se halló que Textiles Caramaya (TC) y Artes Lugo (AL), así como Flor del Valle (FV), son las tres principales empresas más referidas. Cabe mencionar que las artesanas afirman que si bien no tienen contacto directo y cotidiano, se han llegado a conocer y contactar mediante expoventas y en plataformas digitales como Facebook. Los resultados en ambos grupos son similares, es decir, refieren a las mismas empresas, porque han coincidido en algún evento comercial o cultural, o bien en alguna plataforma digital.



En ambas redes las empresas más referenciadas son: Artes Lugo, Grupo artesanal Mendoza, Caramaya y Flor del Valle. Estos pequeños negocios forman parte de una historia familiar, donde los conocimientos, los diseños, las relaciones, etc. se transmiten de padres a hijos, o de algún grupo artesanal con trayectoria en tanto presencia constante y con impacto regional. Estos desempeñan un papel importante entre el englomerado del arte textil, ya que son organizaciones modelo, es decir, las artesanas y nuevos emprendimientos buscan replicar, mejorar o innovar sus productos tomando como base la experiencia de los ya existentes en el mercado.

Una característica de trayectoria, tradición y de conocimiento es que estas cuatro empresas más referenciadas, han obtenido premios a nivel regional y estatal que las ha ayudado a posicionar sus marcas y productos en la mente del consumidor, y las ha proyectado en una perspectiva socioeconómica importante dentro del arte textil en la región del Valle del Mezquital.

#### **5.4.2. Conectividad digital como una red social de comercialización, conocimiento e interacción.**

Hoy en día el surgimiento de herramientas tecnológicas han sido de gran ayuda para resolver o facilitar y dar solución a problemáticas comerciales. La pandemia exponenció estas medidas. Sin embargo, el analfabetismo digital se encuentra inmerso entre los actores clave de este sector textil artesanal. Si bien no es comprendido con una capacitación técnica eficiente, las artesanas y empresas no saben cómo sacar provecho de las bondades de estas herramientas digitales. Desconocen cómo usar las plataformas y eso les impide interactuar con sus prospectos a distancia, para generar lazos comerciales y de comunicación.

Es importante entonces conocer cuáles son las plataformas digitales que emplean las artesanas y empresas de la artesanía textil, y comparar cómo es que ambos actores interactúan desde estas herramientas tecnológicas. Con ello se logrará tener un panorama general de las relaciones.

Adentrándonos al tema, los efectos de la pandemia causaron ciertos estragos en las actividades normales de la artesanía textil, por lo que la presente investigación buscó analizar la adopción de plataformas digitales como medio de comercialización

y comunicación, no sólo como una estrategia emergente sino también como una alternativa frente a la situación. La pandemia llegó para impulsar su uso y acelerar la adopción de estas herramientas como medios de difusión y propulsor de ventas.

La conectividad digital por medio de las plataformas digitales no necesariamente interviene en la producción, salvo para la comunicación con proveedores, pero su finalidad es conectar a los consumidores y productores, de tal manera que estimulan y amplían la circulación del producto en el mercado. Durante su uso y aplicación se generan relaciones de transferencia de recursos no materiales como la comunicación, es decir, el envío y recepción de información.

De acuerdo con (Lugo Morin D., Ramírez Juárez J., 2008): Lo notable del comportamiento social y económico es la capacidad de respuesta de los artesanos para reiniciar procesos de inserción en el mercado y no desaparecer, a través de integrar redes sociales de comercialización que constituyen un componente central de la competitividad territorial. Las plataformas digitales se exponen como una ventana dónde los clientes o la competencia pueden asomarse y ver qué es lo que están haciendo como empresa. Estos medios han sido un canal de primera mano, que permite a los interesados apreciar las novedades que cómo empresa implementa. Al notar que alguna innovación está siendo del agrado del público, intentan replicarlo en esa forma de imitación explicada por diversos autores (Ocampo et al., 2019).

Sin embargo, el emisor original, es decir, la empresa de arte textil aplica límites de compartimiento en sus procesos finos, los *detalles* de producción que se reserva y no son compartidos, con la finalidad de mantener sus procesos de alguna manera protegidos, no todo es expuesto. Ello se debe a que en general los diseños y procesos no están patentados o trabajados con derechos de autor. Lo más peligroso no son las empresas regionales de artesanías, sino los grandes consorcios transnacionales que se apropian de los diseños y materiales y los usan a en los mercados a nivel mundial sin retribución ninguna, en un verdadero acto de piratería descarada.

Dicho lo anterior, las empresas de artesanía textil han adoptado algunas plataformas digitales para emplearlas en su organización. En la Figura 25 se aprecia el análisis sobre el uso y aplicación de 11 plataformas digitales entre 14 empresas, que evidenció una red difusa ya que sólo algunas plataformas (tienda online, página web, Instagram, WhatsApp, Tik Tok y Facebook) son empleadas. Facebook es la de mayor tasa de adopción del 0.75 con relación a 1, después WhatsApp e Instagram son las más utilizadas por las empresas. No todas le dan la misma utilidad y tampoco saben cómo aprovechar sus funcionalidades de manera completa. Aun existen empresas que se niegan a usarlas, generalmente por qué el dueño es de avanzada edad, y por la presencia del analfabetismo digital.

Para el caso de las artesanas, la red marcada en la Figura 26 es aún más difusa y descentralizada en comparación a las empresas, pues sólo 2 de 11 plataformas (Facebook y WhatsApp) son las que utilizan para comunicarse, difundir y promocionar sus productos. Por tal razón, se encuentran en desventaja en comparación con las empresas, ya que desconocen el uso de estas tecnologías, y desaprovechan las oportunidades que bien pudieran emplear.

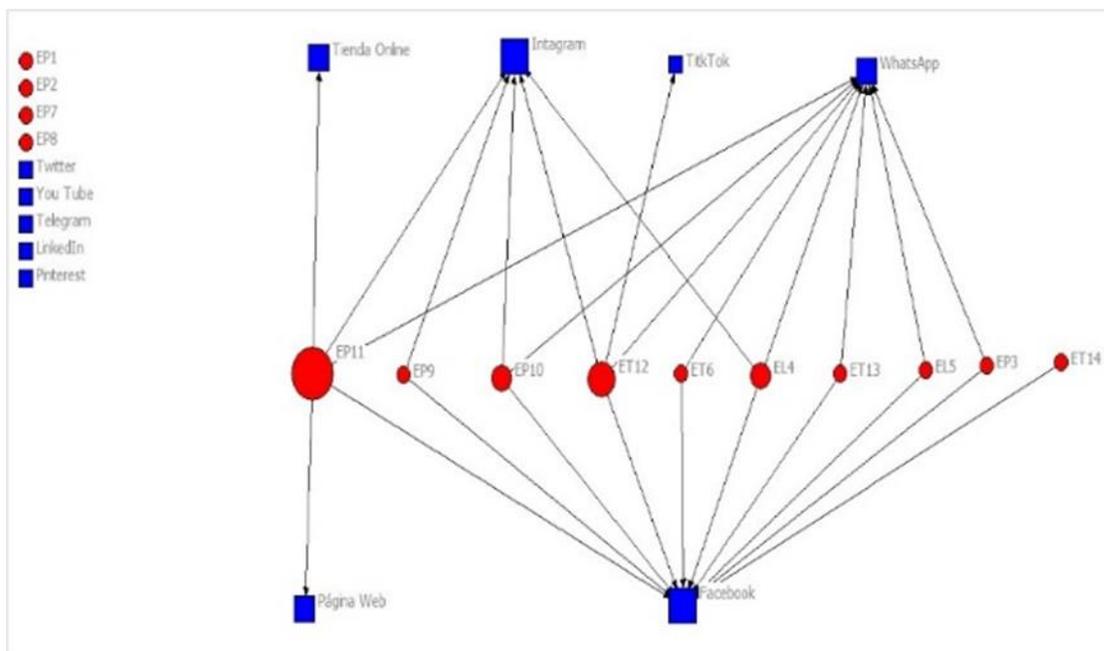


Figura. 25. Red de uso y aplicación de plataformas digitales en empresas.  
Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo 2022.

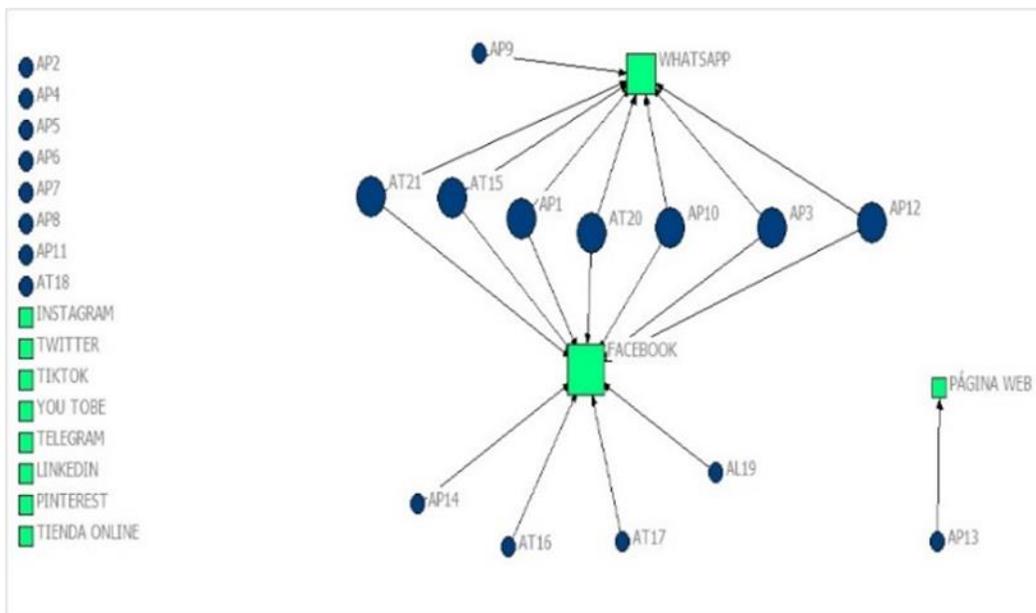


Figura. 26. Red de uso y aplicación de plataformas digitales en artesanas.  
Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo 2022.

Las plataformas digitales son herramientas que tienen el propósito de romper las barreras de distancia y de conectar con distintos usuarios, sean individuos o agrupaciones, de tal forma que estas tecnologías han llegado para cambiar los procesos tradicionales de comercialización de la artesanía textil.

En este apartado se ha planteado el uso de las plataformas digitales en ambos grupos. Ahora se prosigue a analizar si aparte de utilizarlas, se *siguen* entre sí, es decir si se han suscrito en los perfiles, de tal forma que pueden acceder a toda la información que comparten en su perfil digital.

Es importante mencionar, que las plataformas digitales son consideradas también como *redes sociales*, definición adaptada por los usuarios. Para este estudio se clasifican como *plataformas digitales*, con la finalidad de no mezclar ideas que puedan causar confusiones.

Dicho lo anterior, en el vocabulario de las tecnologías de la información, la palabra empleada como *seguidor* significa que es un usuario o un grupo que le gusta el contenido de un mensaje en alguna de las plataformas, se suscribe a la cuenta para acceder y recibir información que considera valiosa. O bien, los seguidores de una marca en las plataformas digitales constituyen una forma de comunidad virtual, ya

que se trata de un grupo de individuos con intereses comunes que se comunica entre ellos electrónicamente (Palazón, M., Delgado, E., & Sicilia, 2014).

Si bien ya sabemos que las empresas de arte textil tienen una ventaja considerable en comparación a las artesanas con respecto al uso y aplicación de las plataformas digitales, en este apartado se analiza qué relaciones tienen ambos actores, es decir, si se entrelazan para tener una conexión digital desde estas plataformas. Los resultados fueron los siguientes.

La Figura 27 explica la red de conectividad entre empresas, se pretende analizar si entre las 14 empresas encuestadas se siguen entre sí, esto permite saber qué tanto se encuentran conectados de manera virtual.

Se observa que un grupo de empresas no están vinculadas, esto es porque son tradicionalistas en sus técnicas de promoción y comercialización, con un bajo uso y aplicación de plataformas digitales que pone en evidencia los límites de esta red. Sin embargo, estas herramientas funcionan como un medio de benchmarking, es decir, desde estos medios se monitorea a distancia lo que las otras empresas producen, promocionan y cuál es la opinión de sus seguidores o clientes.

Por otro lado, la Figura 28 contiene la red de conectividad de artesanas hacia empresas, la cual se encuentra muy difusa ya que las artesanas tienen una baja adopción en el uso y aplicación de plataformas digitales con una tasa de adopción del 1.90, en comparación con las empresas que tienen el 3.45 con relación a 1.

Una de las razones por el cual las artesanas tienen una baja asociatividad en este aspecto, es por la escasa capacitación para usar estas herramientas de manera eficaz. La pandemia fue causante de acelerar el uso y aplicación de plataformas digitales, pero no todos los actores de la artesanía textil estaban preparados para implementarlos como una herramienta de comercio electrónico. Como dicen (Lugo Morin D., Ramírez Juárez J., 2008), la producción artesanal estaba dirigida al mercado local, pero cada vez más tiende a expandirse comercialmente con diversas consecuencias. Ambas redes muestran una notable diferencia, las empresas se encuentran más conectadas o interrelacionadas, caso contrario de las artesanas.

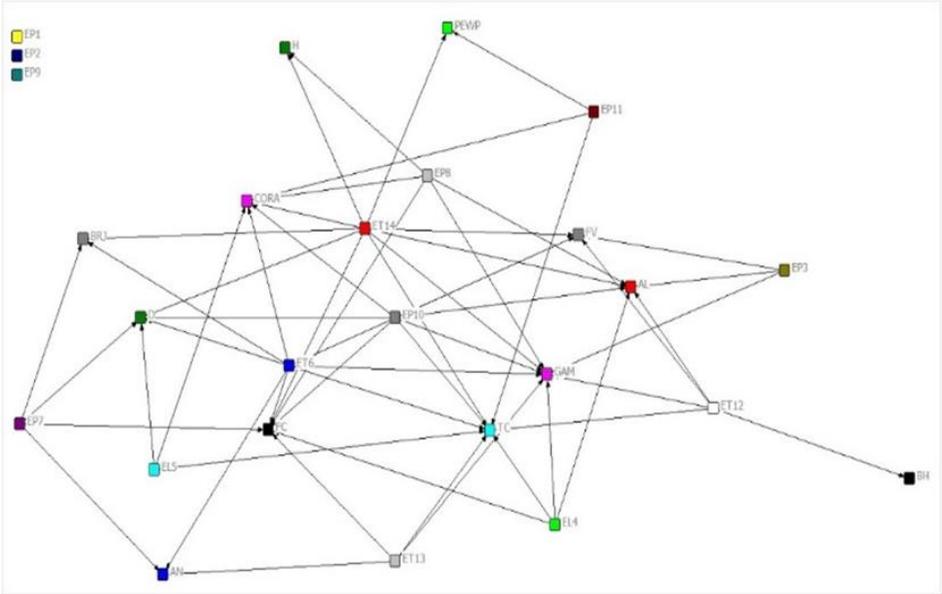


Figura. 27. Red de conectividad entre empresas.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo 2022.

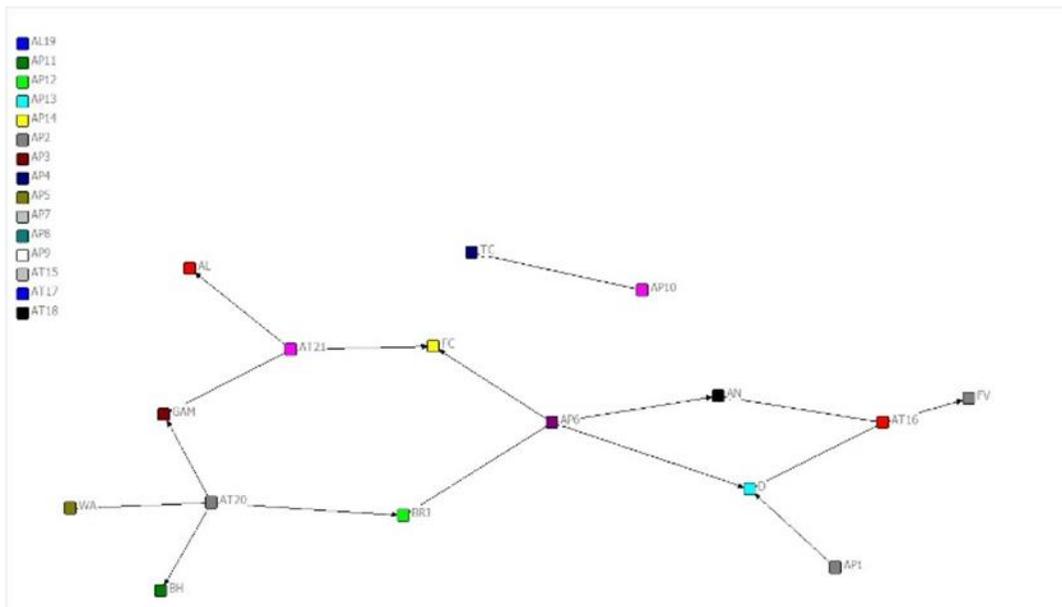


Figura. 28. Red de conectividad en artesanías.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo 2022.

Desde un punto de vista comparativo, las diferencias son muy evidentes. Podría afirmarse que los pequeños negocios tienen una gran ventaja en comparación a las artesanías. Durante las encuestas las artesanías mencionaban tres motivos por el cual no utilizan las plataformas digitales: la avanzada edad, el analfabetismo digital y, por último, el temor porque les llegasen pedidos grandes que no pudieran cumplir.

Si bien, las plataformas digitales no interfieren en el sistema productivo de los productos, si llegaron para evolucionar el sistema comercial, por lo que su adopción y aplicación es fundamental para llegar a nuevos mercados de venta o simplemente para promocionar.

Dados los resultados arrojados, se aprecia la necesidad de generar un acompañamiento técnico en el uso y aplicación de estas plataformas digitales, para generar redes de divulgación, comunicación y de conocimiento. Como dicen Cruz et al. (2008), hoy en día, rodeados como estamos de tecnología, se da un valor especial a los objetos artesanales, pues se aprecia el tiempo y la paciencia que los artesanos emplean en su elaboración.

### 5.4.3. Redes de colaboración

Según Lugo Morin D., Ramírez Juárez J. (2008) es importante destacar la visión incluyente de lo local en un mercado dinámico y global. La insuficiencia de iniciativas integradoras desde la perspectiva gremial y de las redes sociales se consideran necesarias para aprovechar las oportunidades etnocompetitivas, y su consecuente valoración como componente de una estrategia pertinente para el desarrollo social.

La Figura 29 refleja si en algún momento entre las empresas han interactuado en sus labores productivas. Se observa que la red necesita fortalecerse mediante estrategias de intervención, de inclusión y cooperación entre el sector, ya que se muestra una red muy distante y desinteresada.

Se visualiza que la empresa Domitzu (ET12) cuenta con los mayores nodos, pero no es suficiente para combatir a los múltiples problemas que el sector enfrenta. La red tiene grados de centralización (outdegree del 21.99% e indegree del 12.01%) y un grado de densidad del 2.8%. Esto refleja que no hay actores importantes que ejerzan este rol, puesto que el número de vínculos es reducido.

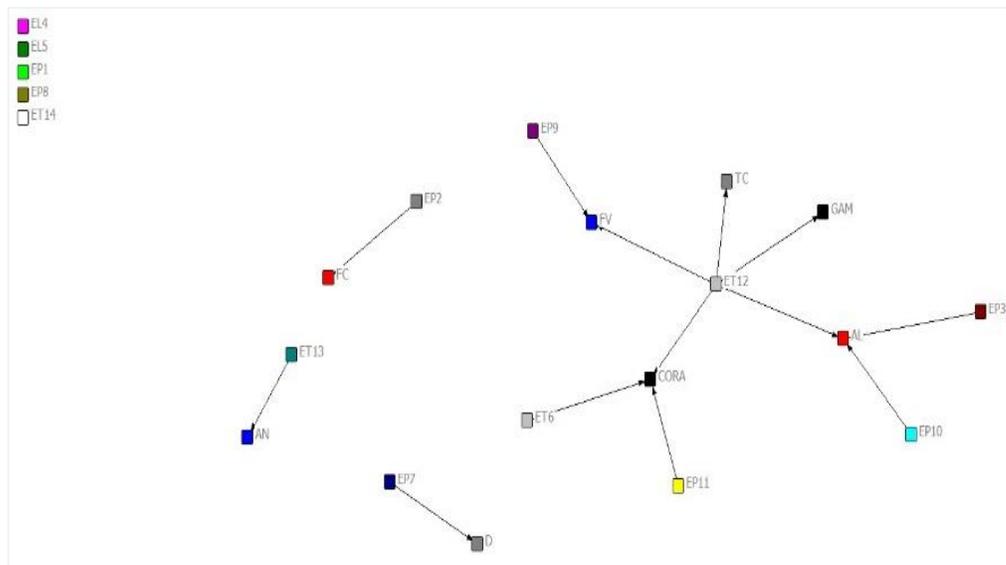


Figura. 29. Red de trabajo en empresas.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo 2022.

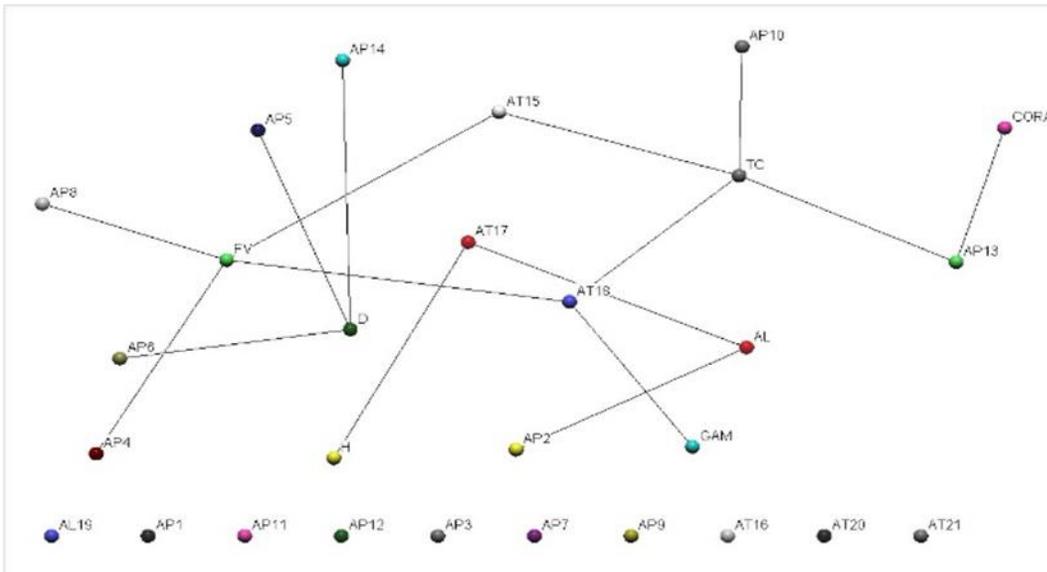


Figura. 30. Red de conectividad en artesanas y empresas.  
Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo 2022.

Al realizar el análisis comparativo entre la caracterización y la red de colaboración se tienen resultados similares. Por otra parte, la Figura 30 se refiere a la red de trabajo entre artesanas y empresas, y cuenta con 21 nodos que representan a las productoras. En esta situación las artesanas cuentan con una baja asociatividad, el 62% prefieren trabajar de manera independiente, y sólo el 15% colabora con algún emprendedor o empresa. La red tiene grados de centralización (outdegree del 9.32% e indegree del 13.16%) los datos indican que no existe un actor en especial que gestione la red, además con grado de densidad del 2.12% esto refleja la baja densidad y se traduce como una limitante en la estructura de la red.

Aparte del trabajo manual y al ritmo que consideran necesario, las artesanas se caracterizan por trabajar de manera autónoma. Quizá se agrupan para los procesos de comercialización, pero no para la producción, ya que durante esta etapa la preferencia de materiales y estilos es variable. Por ello, generar una red de colaboración comercial y productiva resolvería muchas de las problemáticas que enfrentan de manera individual en estas áreas.

Las artesanas mencionaron en las encuestas que si bien el gobierno municipal les otorga apoyos e incentivos para impulsar la venta de sus productos, al mismo

tiempo dan entrada comercial a artesanos de otros estados que venden sus productos en Ixmiquilpan a un precio menor. Esto se traduce en pérdida de clientes y, por ende, de ingresos. Además, refleja la incoherencia de parte de los gobiernos municipales, puesto que se rigen por medio de un reglamento interno y ellos mismos rompen esta norma. Estas problemáticas afectan tanto a los pequeños negocios como a artesanas, por tal razón la creación de redes de colaboración es esencial para organizarse, e impedir o negociar los precios estándares de acuerdo a las características de producción o calidad de la artesanía. De igual manera con la adquisición de materiales, herramientas e insumos.

Las acciones colaborativas para impulsar el trabajo cooperativo entre el sector permitirían la solución de varios problemas. Los problemas organizacionales surgen al intentar formar este tipo de agrupaciones, que buscan dar solución a los distintos desafíos de la artesanía textil por la inercia de la actividad individual y razones que aparecen al lastimar intereses económicos y de control. Con todo, la bondad de formar alianzas entre empresas, artesanas y gobiernos municipal o estatal resulta evidente que permite un desarrollo económico más competitivo.

Los gobiernos municipales y estatales ofrecen programas de desarrollo mediante incentivos que permiten crear nuevas empresas y atraer las que ya se encuentran en operación, pero que no atendidos o no son promocionados debidamente. De acuerdo con Ramirez de la Cruz (2016), los problemas también podrían ser de coordinación, y éstos emergen cuando los actores persiguen un objetivo común pero no logran su consecución debido a la imposibilidad de acordar estrategias negociadas.

Las empresas tienen que trabajar en conjunto para contribuir a resolver sus problemáticas. Si no cooperan para dar soluciones eficientes, los problemas externos -ya sea por la globalización y otros factores- seguirán presentes. Trabajar en equipo y con un sentido de cooperación es tan necesario para que por lo menos el sector de la artesanía textil sobreviva en este mundo dominado por las grandes empresas y la producción masiva industrial.

#### **5.4.4. Red de proveedores en empresas locales y artesanas.**

La creación de una red de proveedores ofrece ventajas en las actividades productivas y comerciales de una empresa. De inicio se plantea cómo reducir costos de producción, por lo que generan distintas estrategias donde buscan que no sólo el proveedor ofrezca producto de calidad, sino que también tengan precios competitivos, atención al cliente, crédito, cercanía, etc. Por lo anterior, se realizó el análisis de la red de proveedores entre artesanas y negocios locales que permitiera identificar sus diferencias y similitudes entre ambos grupos.

Para la construcción de las redes de proveedores entre empresas y artesanas, se utilizó la siguiente pregunta generadora de red. ¿A quién le compra lo necesario para su producción? Las respuestas fueron diversas entre ambos actores, ya que su modo de operar en la proveeduría y la elaboración de sus productos es distinto.

Adentrándonos en el análisis de proveedores de este sector, se identificó que las empresas buscan crear una red fuera del estado, por ejemplo, en Puebla, Guadalajara o en la Ciudad de México. El tamaño de la red está conformada por 24 nodos o actores. Dentro de ella se encuentran las 14 empresas ya señaladas. Tienen un grado de densidad del 0.0634 es decir, el 6.34%, y las proporciones de relaciones existentes es muy bajo ya que la mayor parte de la red de proveedores se localizan en un área local.

Por otro lado, los indicadores obtenidos muestran que la red está más centralizada en grados de salida, y los índices de centralización son  $outdegree=11.5\%$  e  $indegree=56.9\%$ . Es decir, la red de proveedores se encuentra dominada por la Mercería del Mercado Morelos (MMM) y Artesanas (ART) principal recurso para llevar a cabo las actividades productivas.

En cuanto a la red de proveedores de las artesanas, arrojaron el mismo resultado resaltando nuevamente los dos principales proveedores del sector en la región, conformado por 28 nodos o actores. Dentro de ella se encuentran 21 artesanas. Tiene una densidad de 0.0320, es decir, del 3.20%. Los indicadores obtenidos exponen que está más centralizada en grados de salida con índices de  $outdegree=$



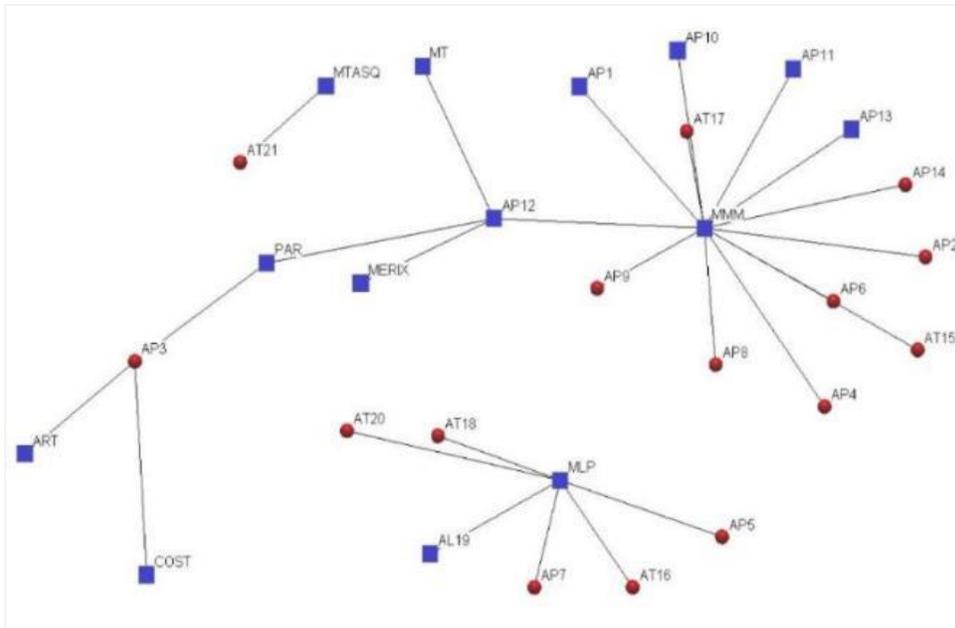


Figura. 32. Red de proveedores en artesanías.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Construir relaciones con los proveedores es más difícil de lo que parece, puesto que implica costos para generarlas, y tanto las artesanías como las empresas no invierten recursos para formar relaciones a largo plazo que les permita mejorar, aprender e interactuar. La cuestión aquí es encontrar cómo formar o cómo empezar a generar estas redes y desarrollar proveedores.

De acuerdo con Castro-Castell et al. (2016), el desarrollo de proveedores son todas aquellas actividades que benefician tanto a la empresa compradora como a proveedores, para fortalecer sus capacidades a través de relaciones de confianza y promover un desarrollo conjunto, haciendo un aporte mutuo, agregándole valor a la cadena de abastecimiento y mejorando el rendimiento.

Con ello se puede comprender que los pequeños negocios y las artesanías son actores que impulsan la sobrevivencia del arte textil, con toda la riqueza que implica. Sin embargo, ambos grupos no comparten la misma visión empresarial por lo que se sugiere que las artesanías deban considerar ser un componente en el sistema productivo de las empresas. Es decir, sólo dedicarse al diseño y elaboración del bordado, evitando el diseño de la prenda final (producto) y los procesos comerciales, de tal forma que les permita concentrar sus esfuerzos en el componente más

importante del producto final, es decir, el bordado. Para llegar a este acuerdo, es importante dejar en claro la función de las artesanas y explicarles que es importante, que formarían un convenio donde el bordado que elaboran forma una parte del conglomerado total del producto final.

De acuerdo con lo anterior, se podrían construir relaciones con los proveedores mediante de los seis siguientes pasos como lo sugieren Liker & Choi (2004). Comprender cómo trabajan los proveedores, convertir la rivalidad de los proveedores en una oportunidad, supervisar a los proveedores, desarrollar las capacidades técnicas de los mismos, compartir información de manera intensiva y selectiva, y conducir actividades conjuntas de mejoramiento, son algunos de los elementos positivos de una nueva relación.

Cabe señalar que estos pasos no son fáciles de poner en práctica ya que los actores deben saber y estar de acuerdo sobre los beneficios en común, y que la colaboración colectiva es indispensable para crear la red y desarrollar a los proveedores. Una distinción importante es la confianza en la estructura, que no es cuestión sencilla, pues implica lealtad y cercanía, información oportuna y decisiones democráticas, con liderazgos reconocidos por su autoridad ganada con acciones.

La situación actual de la red de proveedores refleja una amplia necesidad de atender los retos y dificultades para fortalecer el sector, y contribuir al crecimiento y desarrollo económico de la región. Para ello, es indispensable concientizar a los principales líderes y actores con la finalidad de generar cooperación en las acciones colectivas.

La estrecha relación entre artesanas, empresas locales, gobierno y sociedad cumple un papel importante en la formación de la red de proveedores, donde cada actor contribuye en distinta manera y con diferente enfoque, pero con objetivos en común, donde se incluye el prosperar como parte del bien común.

#### **5.4.5. Red de aprendizaje en empresas y artesanas**

La capacidad de resolver los problemas que se enfrenta el sector se mide de acuerdo con la red de actores que lo rodean, puesto que muchos casos el nivel de preparación técnica es mínimo e indagan entre sus conocidos de confianza para la solución de sus problemas. Por lo anterior, la construcción de la red técnica se utilizó la siguiente pregunta generadora de red: ¿De quién aprende o consulta cuándo tiene algún problema con los bordados?

En lo que respecta a los negocios locales, los resultados demuestran que, en cuestiones de bordado tradicional, la red de fuente de aprendizaje en empresas es dominada por las artesanas líderes o maestras artesanas, conformada por 21 nodos o actores. Cabe destacar que este sector ha recibido apoyo en asesoría técnica y de ventas de diversas fuentes. Por ejemplo, se ha visto a líderes religiosos, instituciones de educación, casas de artesanías y prestadores de servicios profesionales promoviendo sus apoyos y atenciones.

La densidad de la red es del 0.0476, es decir del 4.76%. Refleja una relación entre nodos muy mínima, al parecer a los actores les interesa muy poco la transferencia de conocimiento y los indicadores muestran que la red está más centralizada en grados de salida. Los índices de centralización son  $outdegree=10.75\%$  e  $Indegree=63.25\%$ . Esto indica que los actores tienen pocas fuentes de aprendizaje.

Por otro lado, los resultados indican que las artesanas tienen un círculo de aprendizaje cerrado, es decir, recurren a resolver sus problemas de producción con su familia o bien con alguien que sea del círculo de confianza. La red de aprendizaje se encuentra dominada por la familia (FAM) y artesanas (ART) y está conformada por 27 nodos o actores, con 21 artesanas. Con una densidad del 0.0313, es decir del 3.13%, está más centralizada en grados de salida. Sus índices de centralización son  $outdegree=4.734\%$  e  $indegree=28.6\%$ . Las artesanas comparten entre ellas sus conocimientos y recurren a sus familiares más cercanos.

A continuación, las Figuras 33 y 34 muestran de manera gráfica la red de aprendizaje de las empresas y las artesanas, y permite realizar un análisis comparativo entre ambos actores.

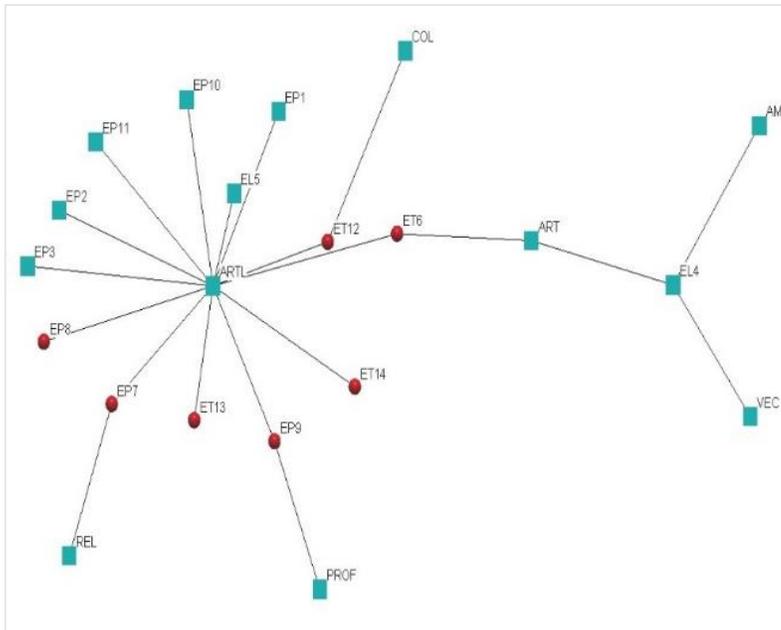


Figura. 33. Red de aprendizaje en empresas.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo 2022.

Analizar las redes de aprendizaje del sector permite identificar la fuente que interfiere comúnmente en las decisiones productivas y comerciales de las artesanas y empresas locales. Los individuos o grupos de los cuales ambos actores recurren para consultar sus dudas e inquietudes comúnmente son individuos u organismos que han tenido éxito, que son de confianza en el sector, y que además albergan experiencias productivas que los respaldan como concededores del arte textil.

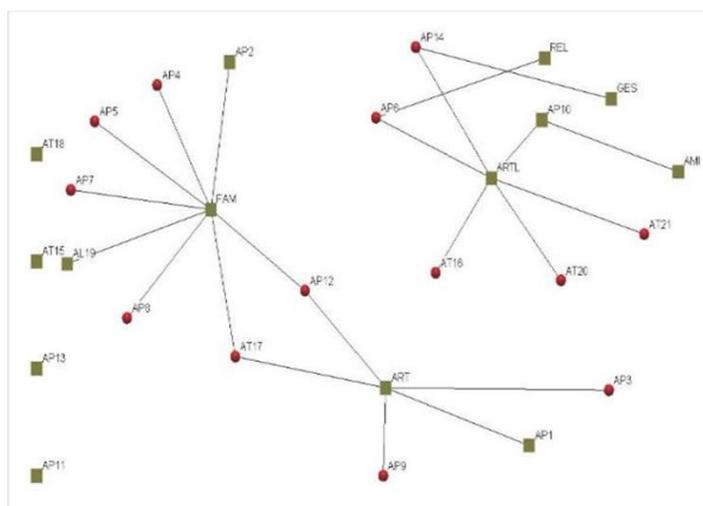


Figura. 34. Red de aprendizaje en artesanas.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo 2022.

La fuente de aprendizaje en las artesanías y empresas locales gira en un entorno familiar y de confianza, por ello, ampliar e integrar una red multidisciplinaria con distintos actores podría impulsar la innovación en sus productos, de acuerdo con el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CNCA) (2013): Menciona que la innovación puede ser entendida como una herramienta de intervención en el sector artesanal, utilizada para generar cambios en una realidad existente a partir de la incorporación de nuevos elementos y que se produce al modificar procesos fundamentales que forman parte de la creación y producción de los objetos, incluyendo también las realidades sociales, tecnológicas, culturales, espaciales y en un tiempo continuado.

#### **5.4.6. Red de asociación.**

La solución a problemáticas que empresas y artesanías enfrentan podría resolverse por medio de estrategias de acción colectiva. Los resultados sugieren que los problemas podrían ser de coordinación y organización, ya que no logran acordar estrategias negociadas que beneficien a ambas partes y a la mayoría por lo menos. Por tal razón, indispensable formar lazos de asociación con distintos actores de la artesanía textil para lograr sus objetivos en común. En esta sección del estudio de redes, se construyó la red técnica utilizando la siguiente pregunta generadora de red: ¿Con quién habla normalmente sobre los problemas del sector artesanal?

Para el caso de las empresas, la red está conformada por 27 nodos o actores, y dentro de ella se encuentran 14 empresas. Cuenta con una densidad de 0.0278, es decir del 2.78%, y los indicadores muestran que la red está más centralizada en grados de salida. Los índices de centralización son  $outdegree=8.64$  e  $Indegree=4.8\%$ , lo que evidencia una indolencia para cooperar y competir, es decir es un sector que no muestran interés por trabajar en alianza con los demás.

De igual forma, se realizó la misma pregunta generadora de red a las artesanías. La red está conformada por 27 actores y 21 artesanías. La densidad de la red es del 0.0165, es decir del 1.65%, y los indicadores obtenidos muestran que la red está más centralizada en grados de salida. Los índices de centralización son:  $outdegree=8.5\%$  e  $Indegree=6.0\%$ . Esta red se encuentra bastante dispersa, y deja claro que

las artesanas se caracterizan por trabajar de manera independiente. En ambas redes, la estructura se encuentra difusa y distante entre sí. A continuación se muestra de manera gráfica en un análisis comparativo.

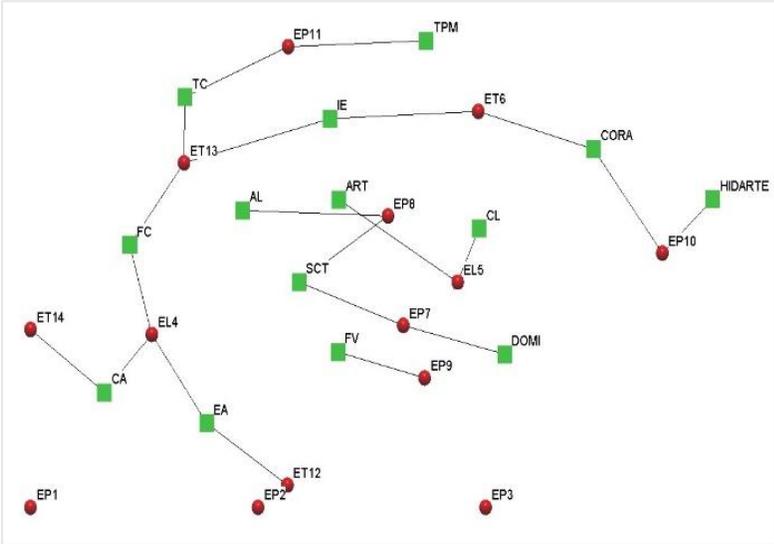


Figura. 35. Red de asociación en empresas.  
Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo 2022.

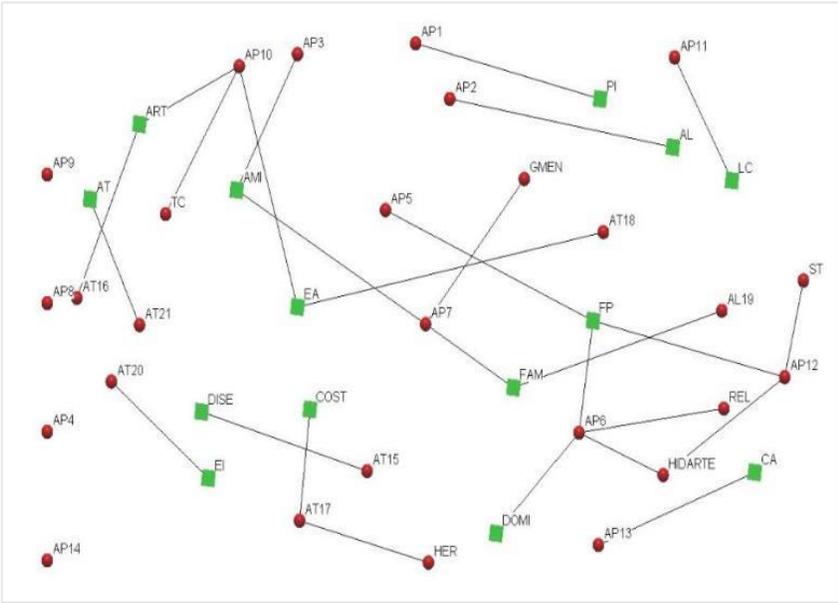


Figura. 36. Red de asociación en artesanas.  
Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo 2022.

Además de exponer y analizar las distintas redes sociales, se realizó un análisis integrado del panorama general del sistema regional desde una perspectiva de análisis de redes. A continuación, la Figura 37 expresa el sistema desde una representación más amplia. A manera de forma resumida de explicación de las relaciones, ahora se pueden apreciar los resultados parciales de manera integrada.

Si bien este estudio enfocó sus indagaciones en las redes sociales endógenas, es decir, desde el interior, ello permitió apreciar fortalezas, debilidades y retos y oportunidades para superarse.

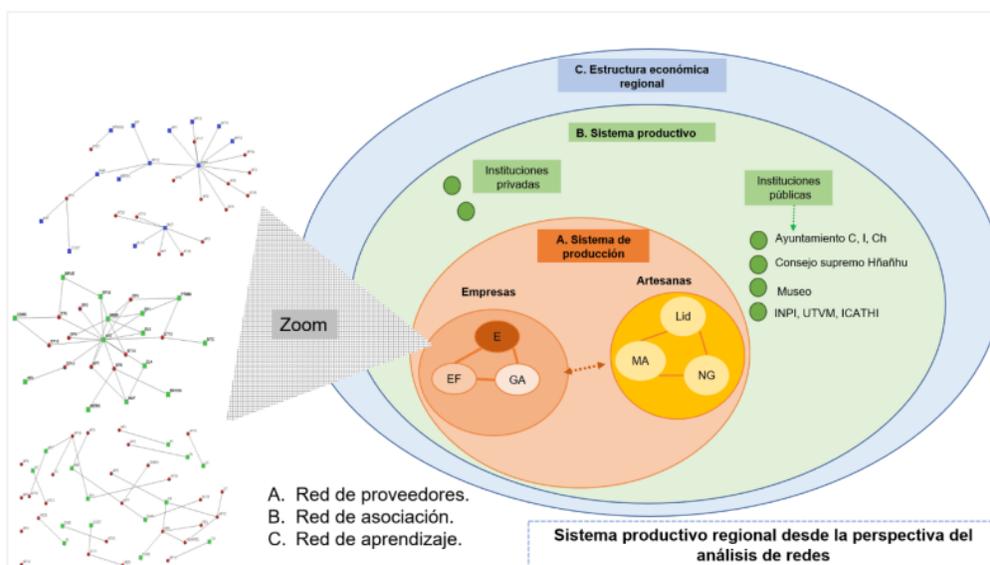


Figura. 37. Sistema artesanal desde lo regional.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo en campo (2022).

#### 5.4.7. Conclusiones

Si bien buena parte de elementos que pueden ser considerados como conclusiones se han expresado dentro de las explicaciones anteriores, podemos ampliar con lo siguiente. En atención a Aguilar-Gallegos, N., Martínez-González, E. G., & Aguilar-Ávila, (2017) el análisis de redes sociales representa una forma de pensar un sistema social, lo cual da oportunidad de abordar estudios de este tipo desde otra perspectiva, ya que permite focalizar sobre las relaciones existentes entre diferentes entidades que constituyen el sistema. Puede ser expresado con el uso de patrones

y regularidades de relaciones establecidas entre los actores que lo conforman, estos patrones dan forma a lo que se conocen como estructuras.

El establecer el estudio de redes en la artesanía textil del Valle del Mezquital nos permite apreciarlo como sistema, donde destacan características puntuales de los actores y sus tramas, así como relaciones entre cada escenario.

De esta manera se encontraron relaciones difusas y con bajas intenciones para interrelacionarse en el trabajo de manera colectiva, debido a la dinámica de organización y trabajo informal con resultados deficientes. La inercia y seguramente otros intereses confluyen para que esta situación prevalezca. Lo más importante es que no se percibe una propuesta estratégica que permita enderezar en breve las iniciativas de políticas públicas -o cuando menos de gobierno- que estimule la promoción de organizaciones que proporcionen sentido comunitario y capacidad de interlocución a los actores.

El título de este capítulo de investigación precisa que es una aproximación a las redes sociales de la artesanía textil en el Valle del Mezquital. Este primer acercamiento, realizado con las dificultades derivadas de la pandemia del coronavirus, permitió discernir y escudriñar las redes más cercanas para un análisis asertivo que apuntale en la formulación de las estrategias de acción colectiva.

Se determina que en la red de referencia los grupos artesanales que más destacan son: Caramaya, Artes Lugo, Domitzu, Grupo Artesanal Mendoza y Flor del Valle, si bien no son las únicas agrupaciones, pero si las más reconocidas, ya que llevan una trayectoria de años que los respalda, además han sido galardonados con algún tipo de premio. Sin embargo, hay mucho por hacer en término de redes, ya que otros organismos se encuentran en situación de lucha por sobrevivir a los cambios constantes de la globalización, y es posible utilizar los ejemplos y las disparidades como fortalezas de una propuesta múltiple de acciones de diseño, elaboración y comercialización de los tejidos textiles regionales.

Ya que estamos hablando de globalización, damos entrada a que el COVID 19 llegó para acelerar el uso y aplicación de plataformas digitales, las que llegaron para

quedarse y para estimular la evolución de todo el proceso de aprovisionamiento, de comercialización y de comunicación entre actores. Los resultados ponen en evidencia que éstos en general no se encontraban preparados para este cambio repentino, pues tanto las artesanas como los negocios locales cerraron o limitaron sus actividades, y los que continuaron tuvieron que adoptar herramientas tecnológicas para sobrevivir. En las gráficas señaladas se ofrece un panorama sobre su uso en la promoción y comunicación de la artesanía textil, donde se precisa que, a diferencia de las artesanas, las empresas adoptan la gran variedad de plataformas, mientras que las artesanas emplean el método convencional de comercialización.

La colaboración conjunta y participativa involucra acciones que resuelven de manera colectiva las problemáticas que el sector enfrenta. Sin embargo, en la situación del arte textil hay mucho que trabajar. Parece ser que las artesanas y los negocios locales están en una constante lucha entre sí, cuando la unión es la que hace la fuerza. Con el trabajo de manera autónoma o desde el individualismo, no se podrá llegar lejos. La condición de trabajar en coordinación con representantes públicos, sociedad e instituciones educativas es imprescindible para promover un giro positivo en la promoción, reconocimiento y ampliación comercial de la artesanía textil. El papel que el gobierno municipal, estatal o regional desempeña es muy importante. Se puede considerar un actor privilegiado para destrabar limitaciones e impulsar transformaciones para el bienestar colectivo. En estas representaciones de gobiernos se encuentran todas las decisiones estratégicas que involucra a la artesanía textil. Los resultados revelan que la red de colaboración se encuentra difusa y no aprecia que desde dentro del sistema de producción pueda haber elementos estimulantes para superar la dispersión.

Por otra parte, los resultados demuestran que la red de proveeduría de las artesanas se encuentra dentro del municipio de Ixmiquilpan, Hidalgo. Mientras que las empresas o negocios locales comienzan a indagar más allá de las ofertas locales, buscando reducir sus costos de producción, eso no se aprecia en las

artesanas. La visión empresarial que ambos grupos es distinta, ya que las artesanas trabajan bajo pedido, y las empresas ofrecer diversidad de productos.

Ampliar las redes de la artesanía textil permite generar redes de aprendizaje multidisciplinario, es decir, más conocimiento para la resolución de problemas. En este apartado los resultados arrojan que tanto las empresas como las artesanas recurren a solicitar apoyo a su círculo social más cercano o de confianza, por ejemplo, la familia. Es muy importante, como se ha dicho, para la cultura y la sociedad conservar diseños, técnicas y procesos del bordado tradicional. De ahí la importancia de la transferencia de conocimientos mediante un programa de talleres prácticos, a manera de escuela de artesanía textil.

Con anterioridad se señaló que las artesanas perciben ingresos por debajo de la línea de bienestar, y que sólo el 36% de las empresas menciona que es su principal fuente económica. Esta situación da pauta para afirmar que seguramente las artesanas se dedican a otras actividades para generar ingresos, es decir, se manejan en una diversidad de actividades y la artesanía es sólo complementaria, ya que no obtienen los ingresos suficientes para llevar una mejor calidad de vida.

Para contribuir a la resolución del problema principal, se requiere de la suma de esfuerzos de diversos actores, y el gobierno tiene un puesto privilegiado que debería dirigir sus acciones a resolver esta problemática. A final de cuentas al gobierno le interesa que personas físicas y morales se suscriban en su enorme lista de contribuyentes y estimulen el desarrollo regional con el incremento del bienestar social.

La síntesis es que la artesanía textil se encuentra dentro de un sistema complejo y causal. Interpretarlo desde dentro del sistema de producción engloba a empresas familiares, emprendedores, grupos artesanales y maestras artesanas, y vislumbra un panorama que se enlaza en una muy larga tradición cultural y organizativa, donde la identidad Hñahnú es altamente significativa. Con el estudio se amplió más el panorama y se visualizó que alrededor del sistema productivo participan instituciones privadas y públicas. Éstas tienen un papel fundamental para impulsar iniciativas de igualdad de oportunidades entre artesanas y negocios locales.

## Capítulo VI. Lineamientos de la estrategia de intervención.

### 6.1. Análisis de involucrados.

Una vez obtenida los resultados del diagnóstico del problema y la descripción de sus elementos y factores causales más obvios, se prosigue a considerar los intereses y expectativas de las personas involucradas en ese problema y su posible solución. Distintas organizaciones, empresas, sencillo que éste sea. Sus intereses pueden ser coincidentes, complementarios o incluso antagónicos (Aldunate, E., & Córdoba, 2011).

Los involucrados para esta investigación fueron 21 artesanas y 14 empresas ubicadas en la región del valle del mezquital en el estado de Hidalgo. Los problemas percibidos por los actores antes mencionados se describen en el siguiente cuadro.

Cuadro 11. Involucrados.

Tipo de actor	Rol del actor entrevistado en la red	Interés en la estrategia	Problemas percibidos
Artesanas	Proveedoras de empresas que se dedican al mismo sector	Medio	Llegada de artesanas originarias de Querétaro y Puebla, comercializan a muy bajo precio.
		Alto	Bajo conocimiento en el uso de plataformas digitales.
		Alto	Los canales de comercialización son escasos.
Empresas	Generador de empleo para artesanas	Alto	La rotación de inventarios es muy lenta.
		Alto	Baja adopción de plataformas digitales para incursionar en nuevos nichos de mercado.
Consejo supremo Hñahñu	Complementador	Alto	Existe una baja adopción de innovación en los procesos de producción.
	Complementador	Alto	Las artesanas tienen exceso de inventario. Se enfrentan al incremento de costos y desconocen cómo definir sus precios. Falta de organización y desconfianza. Escaso conocimiento para promocionar en medios digitales.
INPI Ixmiquilpan			
Directora de fomento artesanal en el Municipio del Cardonal.	Complementador	Medio	Falta de capacitación a las artesanas para definir sus costos de producción y precios. La artesanía textil no implementa acciones que ayude a mitigar la conservación del medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia.

El principal problema detectado es: Las artesanas de la región del Valle del Mezquital con ingresos por debajo de línea de bienestar los cálculos del ingreso mensual de los productores artesanales oscilan entre \$2,500.00 a \$6,000.00 pesos.

Para el CONEVAL, una familia de cuatro personas se encuentra actualmente en situación de pobreza por ingresos si su ingreso mensual es inferior a \$11,290.80. Esta cifra es muy superior al salario mínimo actual, que equivale a \$2,401.2 mensuales. Habría que incrementar 4.7 veces el salario mínimo para cumplir lo estipulado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CONEVAL, 2017).

### **Complejo causal**

#### **A. Baja asociatividad entre el sector.**

- Las artesanas trabajan por temporada o por proyecto.
- El 62% de las artesanas trabajan de manera independiente.
- El 81% de las artesanas trabajan de manera complementaria, es decir tienen otras fuentes de ingreso ya que su actividad artesanal es insuficiente como para ser su única fuente de ingresos.
- El 50% de las empresas no están interesadas en formar alianza.
- Las empresas omiten contratos formales con artesanas. El empleo es de manera informal, todo es bajo palabra.

#### **B. Diversificación de mercados.**

- Las empresas tienen un enfoque regional, ya que sólo el sólo el 42.86% de las empresas realiza envió fuera del país.
- El 79% de las empresas produce y vende al cliente final.
- El 21.43% de las empresas han realizado un estudio de mercado.

#### **C. Sistema de producción y sustentabilidad.**

- Ninguna de las artesanas y artesanas no adopta material textil amable con el medio ambiente. El 23.81% no llevan a cabo un control de residuos textiles.
- Nula asociación con técnicos y profesionales en el área. Sólo 6 empresas cuentan con un profesional.
- Sólo el 64% de las empresas realizan un control de residuos textiles.

- Baja capacitación en corte y confección.

**Baja adopción de plataformas digitales.**

- El 78.57% de empresas manejan una plataforma digital.
- Índice de adopción del 2.36 en empresas y el 3.36 en artesanas.

## 6.2. Indagación apreciativa de problemas percibidos.

Se aplicó una entrevista de manera informal a 14 actores clave del arte textil, más 21 clientes potenciales. La implementación de esta herramienta permitió identificar algunas problemáticas que el sector aqueja. A continuación, se describe los más representativos.

Cuadro 12. Indagación de problemas percibidos.

	Problema 1	Problema 2	Problema 3	Problema 4	Problema 5
<b>Problema percibido</b>	Escaso uso de plataformas digitales.	Diseños tradicionales poco convencionales.	No incursionan ni desarrollan nuevos mercados.	Ingresos percibidos por debajo de la línea de bienestar.	Imitaciones
<b>Argumento 1</b>	Falta de capacitación para comercializar sus productos en medios digitales.	Falta de asesoría técnica para el área de corte y confección o de un asesor de modas.	Exceso de inventario.	Por lo que se convierte como actividad complementaria.	Corrupción por parte de las autoridades locales, estos permiten la entrada de grupos, empresas o personas que traen consigo productos similares a muy bajo precio.
<b>Argumento 2</b>	Les falta conocer los métodos de envío y emplear las formas de cobro digital.	Escasa innovación, elaboran prendas con técnicas tradicionales, por lo que solo son adquiridos en determinadas fechas.	Falta desarrollar alianzas estratégicas.		
<b>Argumento 3</b>	Temor que les llegue solicitudes de compra que no puedan cubrir.		Las empresas y artesanas se enfocan al mercado regional, por lo que se convierte en un océano rojo.		Bordado semiindustrializados.
<b>Argumento 4</b>	La falta de promoción provoca que sus productos no sean conocidos y por ende menos probabilidad de ser comprados.		Le restan poca importancia para promocionar sus productos en el idioma inglés como oportunidad de llegar nuevos nichos de mercado.		

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3. Árbol de problemas.

A continuación, el árbol de objetivo se diseñó de acuerdo con los datos y demás información que arrojó el análisis de los resultados obtenidos de las dos encuestas aplicadas a empresas y artesanas.

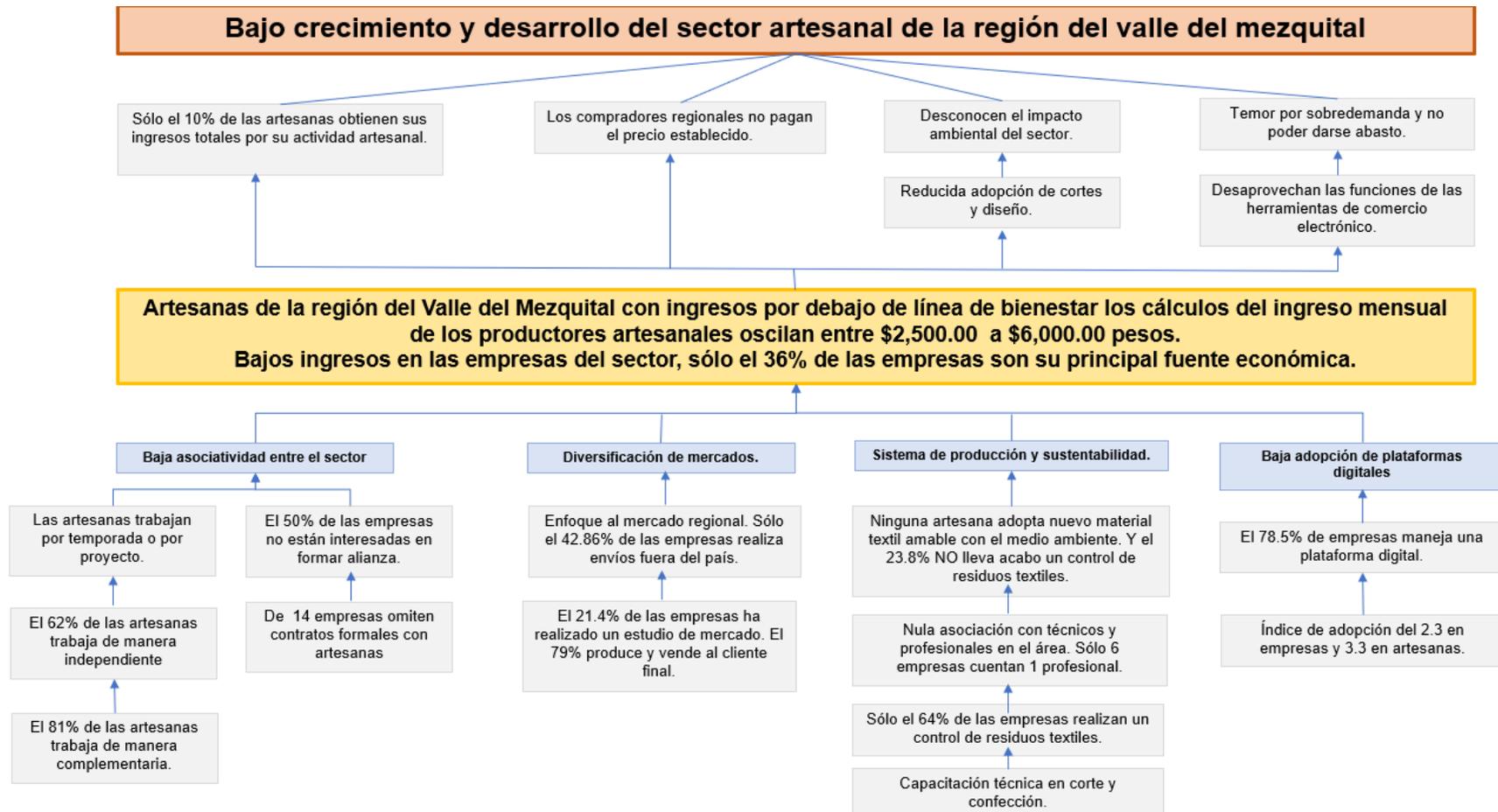


Figura. 38. Árbol de problemas.

## 6.4. Árbol de objetivos.

El siguiente árbol de objetivos está diseñado para contribuir en los ingresos económicos de las artesanas mediante una serie de acciones que involucre una producción amable con el medio ambiente y la implementación de plataformas electrónicas para la comercialización los textiles.

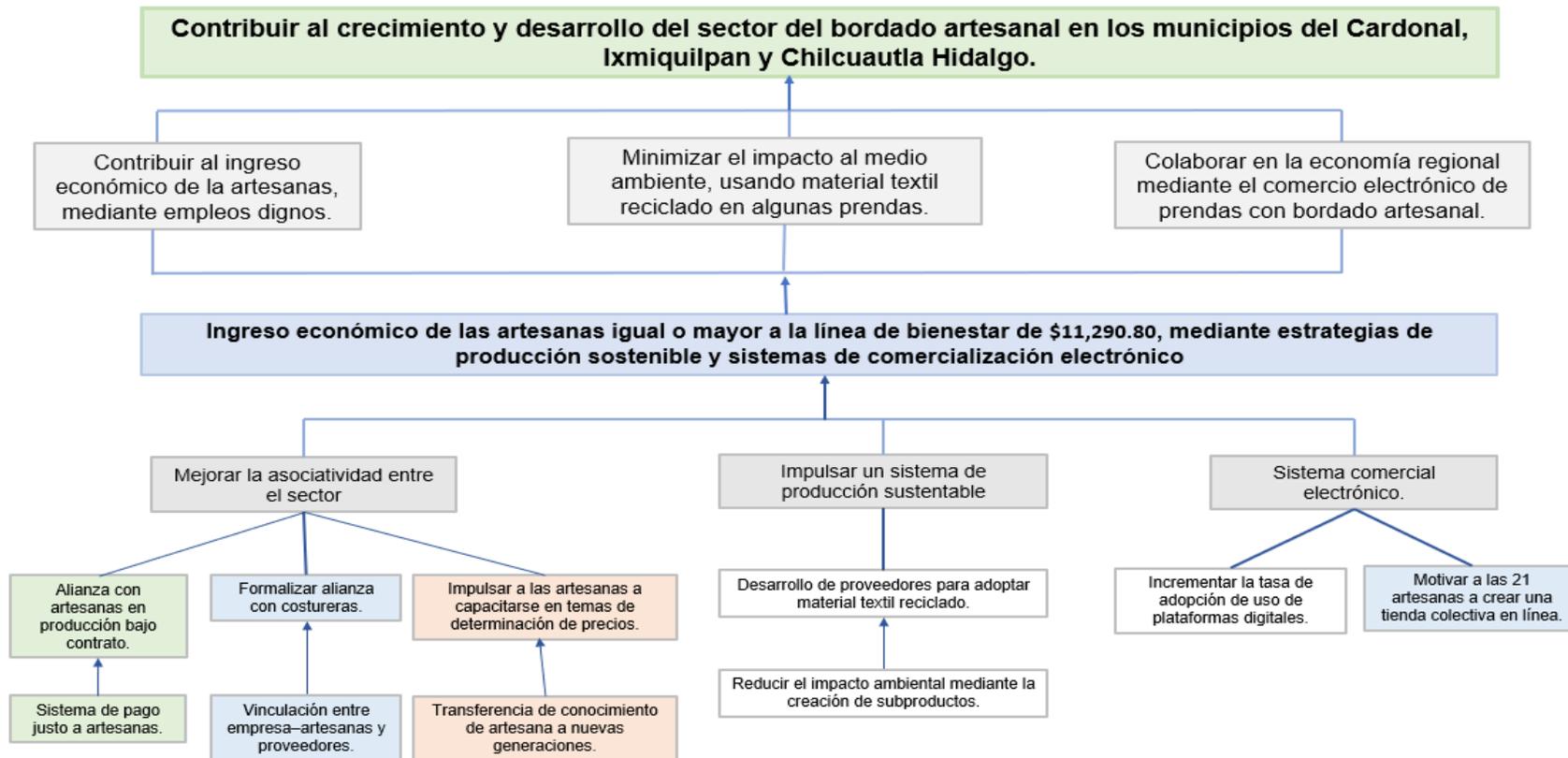


Figura. 39. Árbol de objetivos.

## **Incrementar los ingresos de artesanas y empresas del sector del bordado tradicional.**

El propósito principal es contribuir a incrementar el ingreso económico de las artesanas igual o mayor a la línea de bienestar de \$11,290.80, mediante estrategias de producción sostenible y sistemas de comercialización electrónico.

Cuadro 13. Componentes empresas.

<b>Empresas</b>	
<b>Componentes y actividad</b>	<b>Descripción</b>
1. Desarrollo de proveedores.	Construir relaciones duraderas con proveedores de material textil reciclado (Rewear & Novarbori) se podrá contar con insumos amables con el medio ambiente.
2. Asociación con artesanas.	Formar alianza con artesanas en producción bajo contrato con financiamiento industrial. La empresa ofrece a la artesana insumos (telas e hilos), es decir un financiamiento parcial del capital de trabajo requerido por los proveedores.
3. Sistema de pago justo.	Crear en la región del valle del mezquital un sistema de pago justo para artesanas de bordado tradicional con base a la siguiente formula que determina el valor de las artesanías.
4. Reducir impacto ambiental.	Crear subproductos con residuos textiles.
5. Capacitación técnica.	Capacitación técnica en el uso y aplicación de plataformas digitales para crear un sistema electrónico eficiente.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 14. Componentes artesanas.

<b>Artesana</b>	
<b>Componentes y actividad</b>	<b>Descripción</b>
1. Capacitación técnica.	Capacitación básica en el uso y aplicación de plataformas digitales.
2. Tienda colectiva.	Crear una tienda colectiva en línea para las 21 artesanas.
3. Alianza estratégica.	Formar alianza con costureras que cuenten con máquina de coser (overlock)
4. Alianza con proveedores.	Vinculación entre artesanas y proveedores para reducir sus costos de insumos.
5. Curso de fijación de precios.	Conservar o mejorar su participación en el mercado y lograr la tasa de retorno sobre su inversión, además de maximizar las utilidades.

Fuente: Elaboración propia .

## 6.5. Matriz de marco lógico.

Cuadro 15. Matriz de marco lógico.

<b>Matriz de Marco Lógico</b>			
<b>Lógica de intervención</b>	<b>Indicadores objetivamente verificables</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Finalidad:</b> Contribuir al crecimiento y desarrollo del sector del bordado artesanal de los municipios del Cardonal, Ixmiquilpan y Chilcuautila Hidalgo.			
<b>Propósito:</b> Mejora en los ingresos mensuales de las artesanas por igual o mayor a la línea de bienestar.	Cantidad de artesanas beneficiadas (21). Cantidad de beneficiarios indirectos (integrantes de familia). Ingresos percibidos por cada artesana.	Encuesta de satisfacción. Registros de participación y asistencia.	Las artesanas perciben un mayor ingreso por arriba de la línea de bienestar.
<b>Productos y resultados (Componentes)</b>			
Sistemas de producción sustentable.	Adopción de materiales reciclados. Adopción de buenas prácticas en la creación de nuevos productos con los residuos textiles (cubre bocas, aretes, monederos) Negociación con proveedores de textiles reciclados (Rewear y Novarbori).	Registro de insumos utilizados en producción. Cantidad de subproductos elaborados con residuos textiles. Formalización con 2 proveedores.	Abasto de materia prima a precios accesibles. Las artesanas adoptan material textil reciclado en sus productos. Desarrollo de proveedores.
Sistema comercial electrónico.	Adopción de plataformas digitales. Formar alianzas con empresas de paquetería. Página web y tienda online.	Búsqueda en la web. Contratos (paquetes). Encuesta de satisfacción de compradores o clientes potenciales.	Conectividad de internet. Las artesanas adoptan las plataformas digitales como medios para impulsar la comercialización de sus productos.

<p>Capacitación técnica en diseño y elaboración de bordados a 21 artesanas para integrarlas en el mundo laboral o bien para impulsarlas al auto empleo.</p>	<p>Contratos y acuerdos firmados. Número de artesanas beneficiadas. Cantidad de beneficiarios indirectos (Integrantes familia).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de formación e interacción.</li> <li>- Número de empleos generados.</li> <li>- Cantidad de maquinaria empleada.</li> <li>- Manual de sistemas de producción.</li> <li>- Bitácora de registro de participación y asistencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las artesanas asistirán a los cursos de capacitación para solicitar asistencia técnica.</li> <li>- Las artesanas formalizan una red de conocimientos.</li> </ul>
---	---	--	---

El 21.4% de las empresas cuentan con un modelo de negocios de activos livianos, comúnmente son emprendedores que tercerizan sus procesos. Habría que vincularlos con las artesanas de nueva generación. Se requiere fortalecer la red de asociación entre el sector ya que el 50% de las empresas encuestadas mostraron desinterés por trabajar en alianza, es decir, no cooperan para competir.

En tiempos de pandemia el sector artesanal ha sido afectado el 57% de las artesanas opina que su actividad se encuentra estancado, mientras que el 29% afirma que se encuentra en crecimiento. Es vital comenzar a implementar las estrategias de comercio electrónico ya que el 52.4% de las artesanas mencionan requerir apoyos en temas de comercialización y el 42.9% requiere apoyo para financiamiento. En el siguiente diplomado se considera diseñar la idea de negocio “*Soy Ixmi*” ya que el 61.9% de las artesanas consideran que las empresas y emprendedores si generan empleos, por lo menos temporalmente. Esto permite fortalecer una red de asociación mediante una empresa de activos livianos.

## 6.6. Análisis de alternativas

Una vez definidas las alternativas de solución, se deberá analizar en forma preliminar la factibilidad de cada una. Para ello es conveniente discutir en el equipo del programa cada alternativa considerando los siguientes aspectos (Aldunate, E., & Córdoba, 2011).

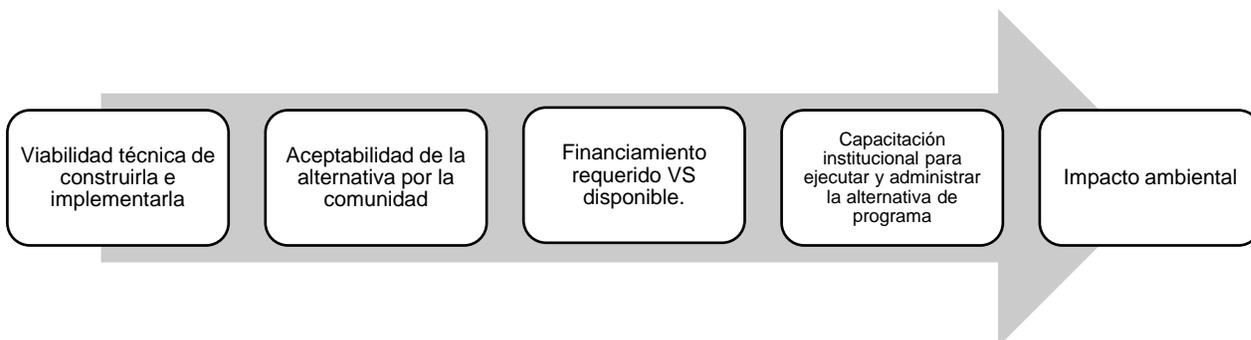


Figura. 40. Aspectos para evaluar las alternativas.

Fuente: Elaboración propia

Para lograr los objetivos dirigidas a las 21 artesanas y 14 empresas, se propone alternativas en tres categorías: Asociatividad entre el sector, sistema de producción sustentable y sistema comercial electrónico:

### a) Asociatividad entre el sector

- Alianza con artesanas en producción bajo contrato.
- Sistema de pago justo a artesanas.
- Formalizar alianza con costureras.
- Vinculación entre empresa–artesanas y proveedores.
- Impulsar a las artesanas a capacitarse en temas de determinación de precios.
- Transferencia de conocimiento de artesana a nuevas generaciones

### b) Sistema de producción sustentable

- Desarrollo de proveedores para adoptar material textil reciclado.
- Reducir el impacto ambiental mediante la creación de subproductos.

### c) Sistema comercial electrónico.

- Adopción de uso de plataformas digitales.
- Tienda colectiva en línea.

Finalmente, para determinar las acciones a implementar, se establecieron cinco criterios de selección (1) Impacto productivo, (2) factibilidad económica, (3) tiempo de ejecución, (4) necesidad de los actores y (5) impacto social. La ponderación fue

asignada de la siguiente manera, 5 corresponde a mayor viabilidad y 1 menor viabilidad.

Cuadro 16. Criterios de selección.

	<b>Alternativa 1</b>	<b>Alternativa 2</b>	<b>Alternativa 3</b>
<b>Criterios de selección</b>	Impulsar la asociatividad del sector del bordado tradicional. Empresas-artesanas	Crear condiciones para un sistema de producción sustentable	Implementar un sistema comercial electrónico
Impacto productivo	1	5	5
Factibilidad económica	3	4	5
Tiempo de ejecución	1	4	4
Necesidad de los actores	5	4	5
Impacto social	5	5	5
Prioridad	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>24</b>

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, se evalúa las actividades necesarias para ejecutar cada alternativa.

Cuadro 17. Evaluación de actividades.

<b>Beneficiario</b>	<b>Acciones para evaluar</b>	<b>Costo de implementación</b>	<b>Tiempo de implementación</b>	<b>Grado de dificultad</b>	<b>Aceptación por la empresa</b>	<b>Aceptación por las artesanas</b>	<b>Prioridad</b>
<b>Artesanas</b>	Plan de formalización de alianza entre artesanas y empresas.	4	3	3	3	2	<b>15</b>
	Impulsar el sistema de pago justo a artesanas con apoyo de los ayuntamientos y organismos públicos.	3	2	2	5	5	<b>17</b>
<b>Empresas</b>	Generar una cartera de costureras para formar alianzas.	5	5	5	5	5	<b>25</b>
	Formar un grupo de artesanas por municipio para conectarse y compartir experiencias.	5	4	3	3	5	<b>20</b>
<b>Artesanas</b>	Plan de capacitación para determinación de precios.	5	4	5	5	5	<b>24</b>
	Plan de capacitación para transferencia de conocimiento de artesanas a nuevas generaciones.	5	5	5	5	5	<b>25</b>
<b>Empresas</b>	Plan de desarrollo de proveedores de textil reciclado.	5	4	5	5	5	<b>24</b>
<b>Artesanas</b>	Taller de creación de subproductos con desechos textiles.	5	5	5	5	5	<b>25</b>
	Taller básico de aplicación y uso de plataformas digitales.	5	3	3	3	4	<b>18</b>
	Creación de una tienda colectiva para las 21 artesanas.	3	4	5	1	5	<b>18</b>

## 6.7. Matriz ERIC.

Con el análisis de información de los capítulos anteriores se generó la siguiente matriz ERIC. Esta herramienta permite seleccionar las actividades que se deben eliminar, reducir, incrementar y crear para generar una nueva curva de valor en el proyecto que se pretende emprender y que se describe en el capítulo VII.

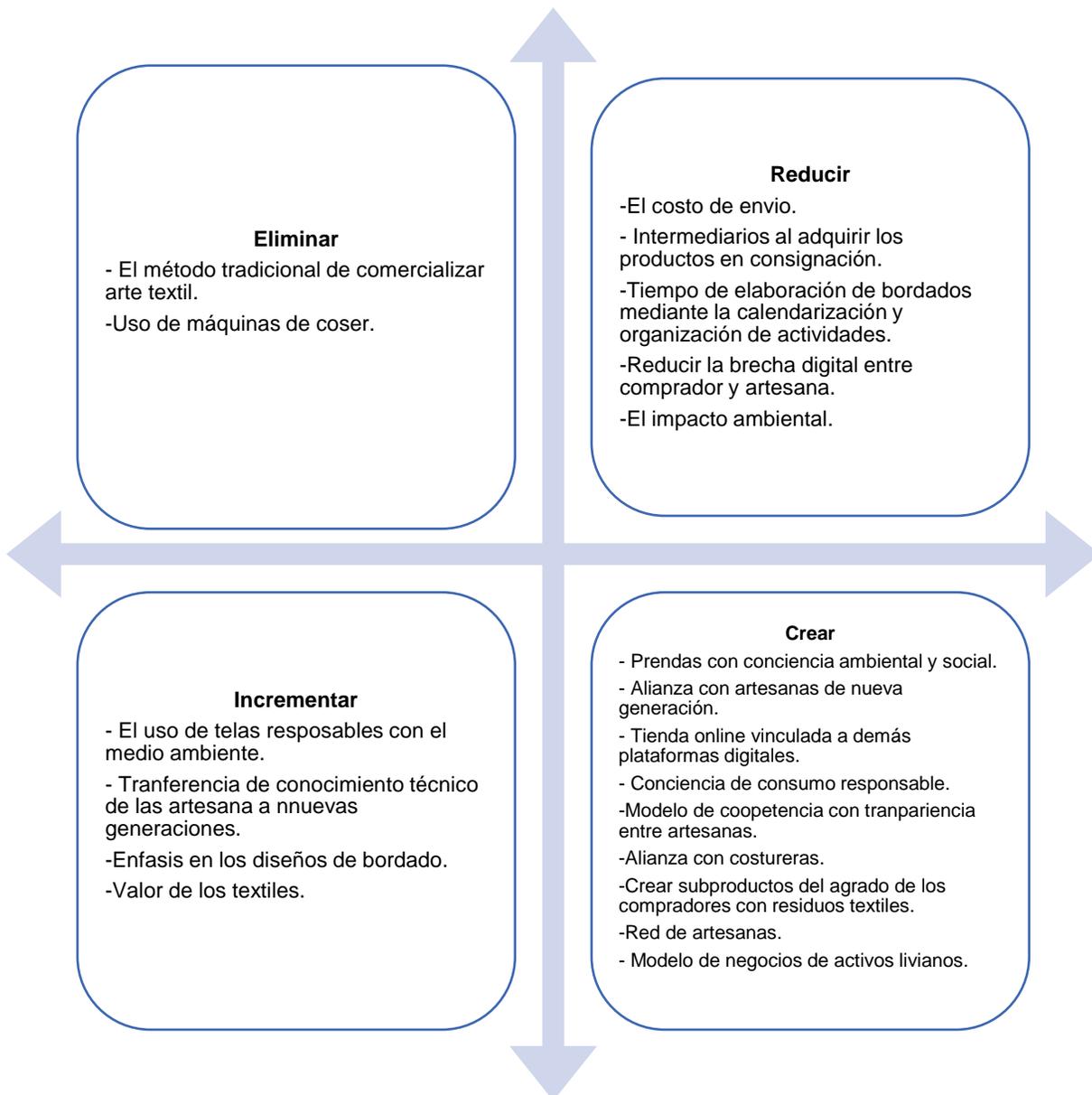


Figura. 41. Matriz ERIC

Fuente: Elaboración propia.

## 6.8. Modelos de negocios.

Modelo de negocios de las 14 empresas encuestadas de los cuales se organizan de la siguiente manera: el **21% por emprendedor**, **29% empresa familiar** y el **50% grupo artesanal**.

Cuadro 18. Modelo CANVAS de empresas locales.

<u>Alianzas clave</u>	<u>Actividades clave</u>	<u>Propuesta de valor</u>	<u>Relación con los clientes</u>	<u>Segmento de clientes</u>
<p>Artisanas de nueva generación. Y costureras.</p> <p>Instituciones privadas y gubernamentales.</p> <p>Ayuntamiento, universidades, instituciones religiosas.</p> 	<p>Tercerización de procesos (ensamble). Publicidad en plataformas digitales.</p> <p>Se auxilian con un técnico en corte y confección para ofrecer diversidad de diseños en sus prendas.</p> <p>Para producir y vender dependen de la decisión de una comitiva. Trabajo en equipo. Dependen de exposiciones y ferias.</p>	<p>Poder usar una prenda con detalles artesanales en el mejor momento que consideres, a un precio accesible. Con métodos de pago digital.</p> <p>Poder usar una prenda artesanal con acabados perfectos y diseños innovadores. Sus técnicas son más estandarizadas y uniformes.</p> <p>Te ofrecer una gran diversidad de prendas artesanales y demás accesorios con un trato directo con las artesanas.</p> 	<p>Trato directo y emplean las plataformas digitales como medio de comunicación.</p> <p>Trato directo y uso de plataformas digitales.</p> <p>Trato directo y muy bajo uso de plataformas digitales.</p>  <p><u>Canales</u></p> <p>Redes sociales y tienda física.</p> <p>Exposiciones o ferias artesanales.</p> <p>Publicidad de boca en boca.</p> <p>Venta de plazas o tianguis.</p>	<p>Jóvenes de entre 20 a 35.</p> <p>Hombres y mujeres adultos de entre 20 a 50+. Niños.</p> <p>Hombres y mujeres de 20 años en adelante.</p>  
<p><u>Costos</u></p> <p>Pagan alquiler y publicidad en los medios digitales. Y la mano de obra de las artesanas.</p> <p>Material textil y sus gastos de venta y administración.</p> <p>Adquisición de material textil y sus gastos de venta.</p>		<p><u>Ingresos</u></p> <p>De la venta de gorros, playeras, pulseras.</p> <p>De la venta de vestidos, blusas, camisas. Ropa casual.</p> <p>De la venta de accesorios blusas, camisas, vestidos y accesorios como monederos, rebazos, servilletas y manteles.</p> 		

Fuente: Elaboración propia.

## 6.9. Propuesta de modelo de negocios “Soy lxmi”

Cuadro 19. Modelo CANVAS del proyecto.

<p><b><u>Alianzas clave</u></b></p> <p>Arterasanas de nueva generación. Y costureras.</p> <p>Instituciones educativas y gubernamentales.</p> 	<p><b><u>Actividades clave</u></b></p> <p>Tercerización de procesos (ensamble). Publicidad en plataformas digitales. Negociación con las artesanas.</p> 	<p><b><u>Propuesta de valor</u></b></p> <p>Ofrecer a los clientes prendas (playeras) con detalles artesanales que les sea versátil, asequible, accesible y ecológico.</p> 	<p><b><u>Relación con los clientes</u></b></p> <p>Trato directo por medio de plataformas digitales.</p>  <p>Giras demostrativas en exposiciones artesanales.</p>	<p><b><u>Segmento de clientes</u></b></p> <p>Hombres y mujeres que les gusta: conservar la identidad cultural mediante su vestimenta.</p>
<p><b><u>Costos</u></b></p> <p>Publicidad en los medios digitales. Hosting. Mantenimiento de la tienda online. Diseño de bordados. <b>Se requiere de una inversión total de \$34,065.00.</b></p>	<p><b><u>Ingresos</u></b></p> <p>De la venta de productos en consignación (camisas, blusas, morrales, sandalias, accesorios) y de la venta de camisetas con detalles artesanales. Para el primer año se prevé vender 312 unidades, el segundo 434 y el tercero 469.</p>			

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo VII. Propuesta de proyecto de inversión**

### **7.1. Contexto y justificación de la idea de inversión.**

La producción y comercialización de prendas con bordado artesanal en la región del valle del mezquital en el estado de Hidalgo es muy común, por lo que han surgido pequeñas empresas locales que ven una oportunidad de negocio. Durante el primer diplomado se identificó a 14 empresas de los cuales se dividen emprendedores, empresas familiares y grupos artesanales. Alguno de ellos trabaja en la informalidad.

En el primer diplomado Gestión de redes de valor se realizó un análisis de la red de empresas que se dedican a producir y comercializar prendas con bordado, se consideró conocer la manera en que están organizados, la cantidad de artesanas que emplean, los productos que producen, y los medios que utilizan para promoción y ventas. Por otro lado, se tomó en cuenta la perspectiva de actores clave en el sector, permitiendo identificar algunos problemas, entre ellos son, la baja capacitación técnica para elaborar bien los acabados en las prendas, bajo uso y aplicación de plataformas digitales, nulo uso de textiles amables con el medio ambiente y una mala administración de sus recursos.

Para el segundo diplomado, Gestión de redes de innovación en el sector rural se aplicó una encuesta, una a artesanas y otra a empresas. Esta herramienta ayudó a tener un mejor acercamiento con el sector, por que permitió corroborar lo que en el diplomado anterior se consideraba como sólo una percepción. Durante la aplicación de la encuesta permitió acopiar datos sobre la dinámica de producción, las buenas prácticas en el área productiva y comercial, así como la red social del arte textil en la región del Valle del Mezquital.

Ambos diplomados no se dirigieron en una empresa en particular, sino que recopiló información y datos del sector de manera general, permitiendo conocer los problemas que aqueja el sector, así como los modelos de negocios que las empresas utilizan. El cuadro 19 resume las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más representativas del sector y la figura 41 compara las estrategias de las seis empresas entrevistadas.

<b>Análisis FODA</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Extensos conocimientos en diseños de bordado.</li> <li>2. Variedad de productos.</li> <li>3. De las seis empresas más representativas cuentan con diseños exclusivos en alta costura.</li> <li>4. Cuentan con puntos de venta física.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Uso y aplicación de plataformas digitales</b> para impulsar el comercio electrónico ya que el 52.4% de las artesanas mencionan requerir apoyos en temas de comercialización.</li> <li>2. Diversificación mercados.</li> <li>3. <b>Adoptar nuevos materiales textiles.</b></li> <li>4. La moda (ropa) es una de las categorías de productos preferidos para comprar en línea, según AMVO.</li> <li>5. Capacitación técnica en corte y confección.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja asociatividad entre el sector. El 62% de las artesanas trabajan de manera independiente.</li> <li>2. Contrato informal entre artesanas y empresas.</li> <li>3. Las artesanas trabajan por temporada o por proyecto.</li> <li>4. El 81% de las artesanas trabajan de manera complementaria.</li> <li>5. Ingresos por debajo de línea de bienestar los cálculos del ingreso mensual de los productores artesanales oscilan entre \$2,500.00 a \$6,000.00 pesos.</li> <li>6. Nula asociación con técnicos y profesionales en el área</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imitaciones a muy bajo precio.</li> <li>2. El poder adquisitivo de los compradores regionales, no pagan los precios establecidos.</li> <li>3. Llegada de artesanas de otros estados como Querétaro y Puebla.</li> <li>4. La pandemia actual ha ocasionado el estancamiento de las empresas del sector.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

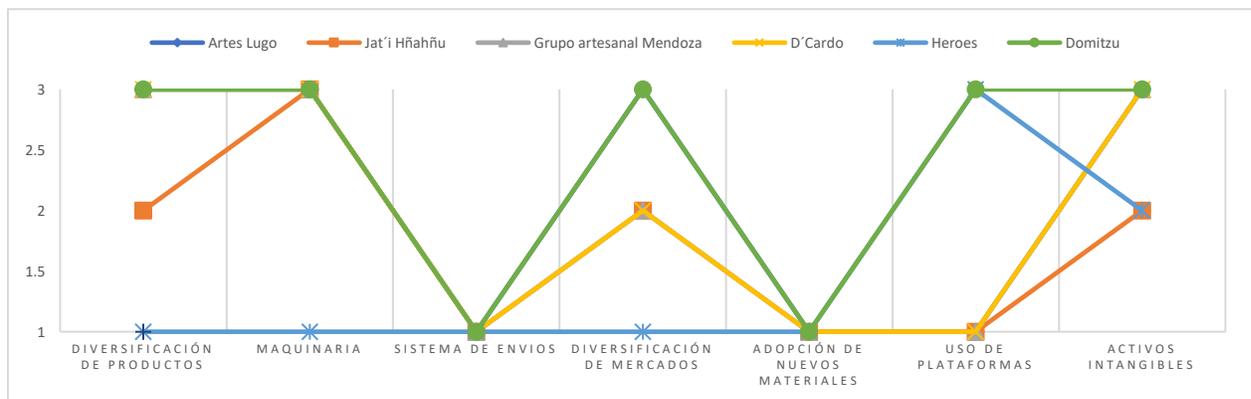


Figura. 42. Cuadro estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en la figura 41, las empresas que están atendiendo el sector, están dejando segmentos de mercado que podrían ser atendidos por modelos de negocios innovadores. Durante el acopio de información en el segundo diplomado se encontró que las empresas tienen un enfoque al mercado regional ya que sólo el 42.8% de las empresas realiza envíos fuera del país de manera ocasional. En Ixmiquilpan, Cardonal y Chilcuautla hay artesanas con capacidad experiencia y productos para atender el mercado, pero por su escala de producción no pueden aprovecharlo.

Considerando que en tiempos de pandemia el sector artesanal ha sido afectado por que el 57% de las artesanas encuestadas opina que su actividad se encuentra estancada. Esta situación crea una oportunidad para impulsar el comercio electrónico de estos productos textiles ya que induce a apoyar a las artesanas a movilizar sus productos rezagados.

Profesionales de la región que conocen el sector y tienen vínculos con las artesanas pretenden emprender la siguiente idea de inversión. Este consiste en adquirir playeras/camisetas de material reciclado para después agregar el bordado artesanal. Además, se anexa una actividad de soporte, que consiste en apoyar a las artesanas a vender sus productos en una tienda en línea por medio de un acuerdo de adquisición de productos en consigna.

Con base a esto se pretende elaborar un proyecto de inversión para desarrollar un mercado nacional y en el extranjero que busca productos artesanales amables con el medio ambiente, además de ayudar a las artesanas con su inventario rezagado. Para ello se desarrollará una estrategia comercial electrónica que busca conectar a los futuros clientes rompiendo barreras de tiempo y distancia.

Impulsar esta idea de inversión permitirá contribuir en los ingresos económicos de las artesanas y al mismo tiempo aprovechar la oportunidad de emprender un negocio valiendo los amplios conocimientos en diseño de bordados de las artesanas.

## 7.2. Estrategia Comercial.

### 7.2.1. Diagnóstico del mercado del proyecto.

El proyecto pretende llegar a dos tipos de demanda. El primero se trata de jóvenes mexicanos de entre 20 a 35 años, les gustan contribuir a conservar la identidad cultural de su país. Según estudios realizados por Cottoninc en febrero 2021. La mayoría de los mexicanos (87%) prefiere que sus prendas de vestir contengan algodón o mezclas de algodón. Los consumidores mexicanos buscan comodidad (69%), durabilidad (66%), alta calidad (65%) y un precio asequible (61%). Por otra parte, la prenda que más tienen los mexicanos en su clóset es ropa interior, con un promedio de 12 prendas, seguida de los jeans con 8 piezas, camisetas 9 piezas y camisas causales 7 piezas (Solís, 2021).

Segundo, se trata del mercado de la nostalgia, mexicanos que viven en el extranjero y que alguna manera busca sentir cerca su país de origen. Estados Unidos es el país con más mexicanos con 36.000.000 de habitantes (10,8 % de la población estadounidense). De acuerdo con cifras del Consejo Nacional de Población (CONAPO) la entidad estadounidense con mayor presencia de hidalguenses es:

Cuadro 21. Hidalguenses en EUA.

Estado	Cantidad de mexicanos según la CONAPO
California	99732
Florida	355826
Georgia	23390
Carolina del Norte	22260
Arizona	12128
Illinois	11048
Carolina del sur	8633
<b>TOTAL</b>	<b>533017</b>

Fuente: CRITERIO HIDALGO, 2019.

Los productos son originarios de la región del valle del mezquital, y se pretende diseñar la estrategia comercial para llegar a este grupo de migrantes distribuidos en los diversos estados en la unión americana.

Las artesanías mexicanas manifiestan la diversidad cultural por lo que a nivel internacional cuentan con un gran reconocimiento y valoración. Por otro lado, las tendencias más significativas en la industria textil artesanal y su comercio en online se encontraron con información del 2011 sustentada por ProMéxico y son las siguientes: Mayor uso del Internet en el sector. Uso de medios de comunicación de masas y celebridades para la promoción del producto. Mayor interés por nuevas variedades y estilos. Interés por mejores estilos ecológico y socialmente responsable. Se prefieren los reciclados y la alta tecnología. Productos originales y creativos (Eurostat).

### **7.2.2. Definición de la estrategia comercial.**

Por estrategia comercial o mezcla de marketing podemos entender que es el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta (Espinosa, 2018).

A través de la estrategia comercial se define las características del producto que se considera promocionar para vender, así como la demanda y las preferencias de nuestro segmento meta. También se define el precio en el que se va a vender, considerando el poder adquisitivo de los clientes. Y finalmente, dónde debe estar disponible el producto para lograr estar al alcance del cliente ya sea en una tienda física o en una plataforma virtual. El proyecto no cuenta con antecedentes comerciales por ser de nueva creación, por lo que se considera desarrollarla alrededor de una estrategia comercial electrónica. El reto es encontrar la mejor estrategia para obtener el éxito deseado y no morir en el intento.

Este proyecto cuenta con dos proyectos de inversión, el primero se trata de comercializar camisetas de origen sustentable y diversos diseños en bordado artesanal. y segundo, la comercialización de productos artesanales en consigna (bolsos, camisas, accesorios, etc.) que las artesanas tienen en rezago. Ambos proyectos compartirán la misma estrategia de comercialización, pero distintas tácticas para llegar al cliente.

En la figura 42 muestra los canales de comercialización con las diferentes formas de hacer llegar los productos a los clientes. Ya que el proyecto pretende llegar a dos segmentos con diferente ubicación geográfica, ambos requieren de una logística distinta, por lo que se plantea lo siguiente.

**Para la estrategia directo A y C:** Este pretende tener un contacto directo con el cliente, cuando realice una solicitud de compra por medio de la tienda online, se ofrecerá distintas formas de pago, el cliente elegirá el que mejor le convenga, después se prosigue al envío del producto.

**Para la estrategia indirecta B:** Este pretende llegar al mercado de la nostalgia por medio de una distribuidora o base principal como punto de estratégico de partida en los EUA. Después, con el apoyo de promotores de venta los productos serán removidos a las direcciones solicitadas por el cliente. De igual manera se ofrecerá métodos de pago tradicionales como digitales, y empresas de envío y paquetería más conveniente para ambas partes.

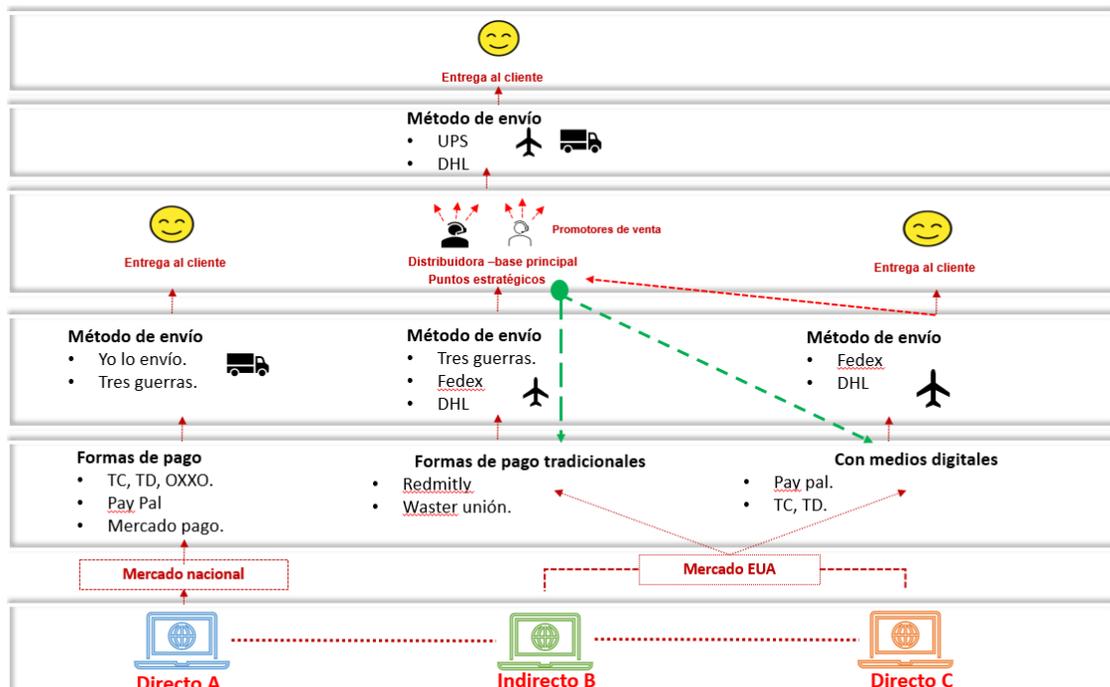


Figura. 43. Distintos canales de comercialización.

Fuente: Elaboración propia.

### 7.2.3. Segmento de clientes a atender.

Según Kantar, dedicado a realizar estudios de mercado menciona que los mexicanos distribuyen su gasto en prendas de la siguiente manera; El **41%** en Tops: Blusas, **playeras** y chamarras, 37% en Bottoms: Jeans, pantalón de vestir y pantalón casual, 3% en Ropa interior: Brasieres y corpiños, pantaletas y boxers, 10% en Ropa de vestir: Vestido casual, vestido de noche y traje de caballero (Kantar, 2018).

El proyecto atiende una demanda a desarrollar, el segmento de clientes que el proyecto de las camisetas pretende llegar, tiene las siguientes características: Jóvenes mexicanos de entre 20 a 36 años, perciben ingresos económicos fijos, les agrada contribuir a la conservación de la identidad cultural de los bordados mexicanos a través de la artesanía textil. Además, buscan que sus prendas contengan algodón o mezclas de algodón. Las playeras con detalles artesanales pretenden formar parte de ese 41% del mercado que menciona Kantar (2018).

El proyecto busca llegar al mercado de la nostalgia, es decir, en los paisanos que están en los EUA como potenciales compradores de artesanías. El cuadro 21 muestra la distribución de hidalguenses en cada estado de este mercado potencial. Por lo que el proyecto pretende llegar a por lo menos el 1% de este nicho, mercado que se distingue por ser origen mexicano y que de alguna manera buscan estar en conexión con sus raíces. El objetivo es llegar a 5330 personas que comparten estas características en común.

Cuadro 22. Distribución del mercado de la nostalgia.

Estado	Mexicanos según CONAPO	% que se pretende llegar	Cantidad objetivo
California	99732		997.32
Florida	355826		3558.26
Georgia	23390		233.9
Carolina del Norte	22260	1%	222.6
Arizona	12128		121.28
Illinois	11048		110.48
Carolina del sur	8633		86.33
<b>TOTAL</b>	<b>533017</b>		<b>5330.17</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la CONAPO.

## 7.2.4. Productos

Para poder definir la estrategia de diferenciación se comienza con la descripción de ambos productos que se pretende ofertar en el mercado, es decir la descripción de las camisetas y la comercializadora de productos en consigna.

**Producto A:** El producto por ofrecer se define como una playera de origen sustentable con bordado artesanal como elemento de valor, los compradores no sólo adquirirán una playera que pueden utilizar en la cotidianidad de su vida, sino que además de ello contribuyen a que las artesanas tengan una mejor calidad de vida mediante un pago justo por la noble labor de bordar diseños llenos de cultura e historia.

Cuadro 23. Componentes del producto A.

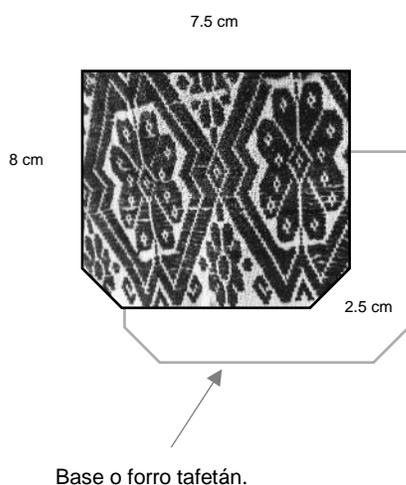
---

### Producto 1. Camiseta con bolsillo bordado.

---



Las camisetas del proveedor son elaboradas con el 50% de algodón reciclado y el 50% de poliéster reciclado. Los colores disponibles son, blanco, negro, azul marino, rojo, gris y natural.



Si la opción es agregar bolsillo a la camiseta, entonces el bordado medirá 8 cm de largo y 7.5 de ancho. El tamaño del bordado puede ser diferente de acuerdo con la posición. El diseño y los colores puede variar.

- **Tela:** Cuadrille o manta pre- lavada.
- **Hilos:** Perle en colores que se consideren necesarios.
- **Técnica del diseño de bordado:** Hilván, guía, pepenado, etc.
- **Diseño de bordado:** Flor y canto, maguey, flores, mezquite, figuras geométricas, etc.

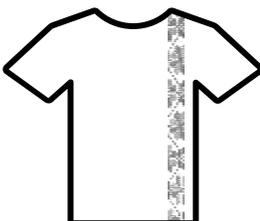
También se considera que antes de plasmar el bordado en la prenda, este debe tener una base para asegurar que el bordado no se deshile.

---

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra las cuatro posiciones posibles para agregar el bordado en la camiseta, así como las dimensiones previstas de cada una. El diseño del bordado puede variar. Las playeras se encuentran disponible en color rojo, azul marino, negro, blanco, gris y beige.

Cuadro 24. Posición en el bordado.

		<b>Tipo</b>	
<p><b>Camiseta</b></p> <p><b>A</b></p> <p><b>15*8 cm</b></p>			
<p><b>Camiseta</b></p> <p><b>B</b></p> <p><b>7.5*8 cm</b></p>			
<p><b>Camiseta</b></p> <p><b>C</b></p> <p><b>45*2 cm</b></p>			

Fuente: Elaboración propia.

Las camisetas con detalles artesanales buscan ofrecer a los clientes un producto *asequible, versátil y accesible, es decir que sea alcanzable, adaptable y cómodo*. Las camisetas hacer sentir al comprador que puede dispones de un producto artesanal a un precio alcanzable y que además puede usarlo no sólo en ocasiones especiales como se viene haciendo con algunas prendas tradicionales.

Se pretende adquirir camisetas a la empresa REWEAR, posteriormente se le adhiere el bordado en distintas partes de la prenda al gusto del cliente. El bordado es hecho por artesanas de la región del valle del mezquital en el estado de Hidalgo. Y se distinguen en su elaboración por el uso de la geometría y la aritmética. Comúnmente se les compra a las artesanas por tiras con medidas definidas y el diseño elegido por el encargado de producción. También se le pide a la artesana elaborar el bordado con la tela e hilos previamente seleccionado para tener un producto final de calidad.

En cuanto al ensamble de las partes, la costurera es quien se encarga de dar un acabado perfecto de manera que el bordado no se maltraté.

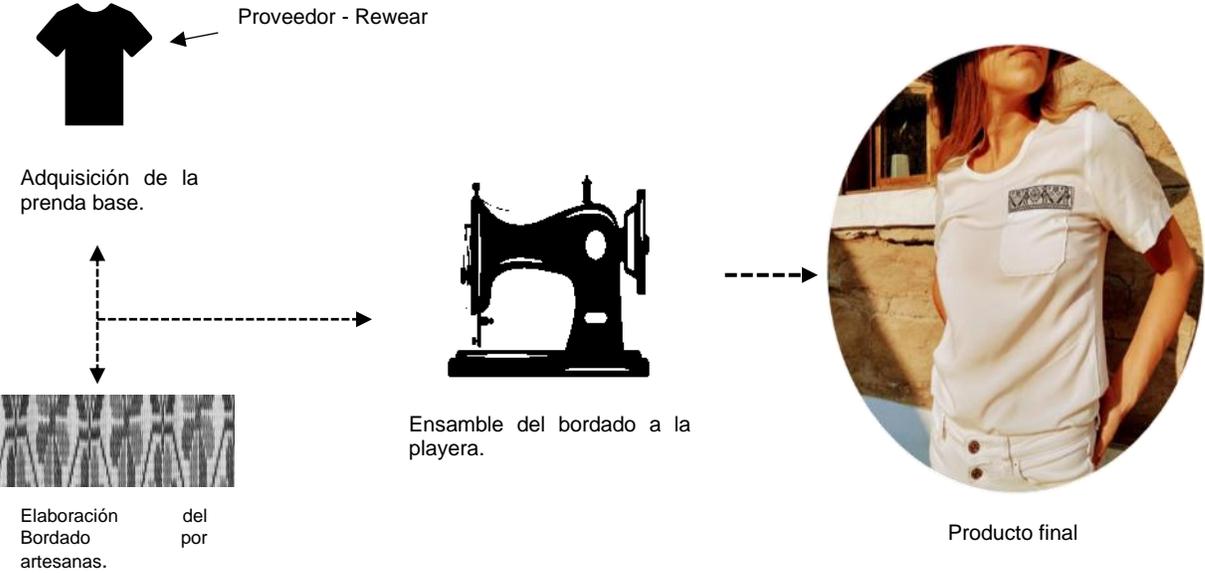


Figura. 44. Proceso general de elaboración.

**Producto B.** Los productos que se pretende ofertar en la comercializadora de productos en consigna tienen el objetivo de ser una actividad de soporte. Consiste en adquirir productos rezagados que las artesanas producen y ponerlos a la venta en la tienda en línea, para luego obtener una comisión.

Cuadro 25. Catálogo de productos en consigna.

Catálogo de productos para la comercializadora		
		
<p><b>Artesana:</b> María Domitila Flores Pérez. <b>Producto:</b> Bolso elaborado en telar de cintura con hilo de lana.</p>	<p><b>Artesana:</b> Sofía Pérez Pérez. <b>Producto:</b> Estropajo elaborado en ganchillo y de ixe.</p>	<p><b>Artesana:</b> Antonia Doñu Ambrosio. <b>Producto:</b> Reboso de manta pre-lavada con bordado tradicional.</p>
		
<p><b>Artesana:</b> Teresa Flores. <b>Producto:</b> Monederos y bolsos.</p>	<p><b>Artesana:</b> Teresa Flores. <b>Productos:</b> Sandalias con bordado.</p>	<p><b>Artesana:</b> Gerarda Flores. <b>Producto:</b> Blusa tradicional de manta con bordado con bordado.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de la comercializadora de productos en consigna se pretende generar un acuerdo con las artesanas, especificando que sus productos sólo serán adquiridos por el proyecto si el cliente realiza una solicitud de compra en la tienda en línea. Es necesario formalizar un acuerdo documentado, donde por escrito exprese las condiciones que ambas partes se comprometen en cumplir. Con visión de ganar-ganar.

Para ello se necesita que las artesanas den a conocer a la comercializadora qué tipo de material usan para elaborarlas, el tiempo que le dedican, disponibilidad, y otras características del producto. Esta información permite dar a conocer la trazabilidad del producto a los futuros clientes.

Básicamente, este proyecto consiste en comprar los productos a las artesanas para luego venderlos y poder ganar una comisión por ello. Durante el diplomado en gestión de redes de Innovación el 57% de las artesanas encuestadas expresa que su actividad se encuentra estancada, es decir, tienen productos en inventario que no han podido vender. Además, el 52.4% menciona requerir apoyo para comercializar sus productos. Evidentemente no todas las artesanas cuentan con las características para ser proveedoras, porque la mayoría de ellas prefieren trabajar de manera independiente y habría que realizar una selección.

Algunos de los productos que se considera en la comercializadora de productos textiles son; morrales, rebozos, blusas y camisas, sandalias para dama, y accesorios. No todas las artesanas elaboran todos los productos mencionados hay quienes se especializan en algunos en específico. El proyecto promoverá la venta de estos productos en los medios digitales que crea conveniente y realizará todas las actividades necesarias para generar contenido digital que ayuden a incentivar y promover las ventas de estos productos.

Por otro lado, para presentar el producto se requiere de un empaque que cumpla con la mayoría de las características, es decir, proteger y generar una buena presentación comercial del producto al cliente.

El embalaje se trata sobre el procedimiento para preparar la carga de la manera más segura en el transporte o almacenamiento y está más orientado hacia la logística. Mientras que el envase se refiere al recipiente que contiene, protege y realiza la presentación comercial de la mercancía, es decir, la disposición del producto para la venta y, en este caso, se orienta hacia el marketing y está en contacto directo con el producto (Rajapack España, 2017).

Para nuestras camisetas se pretende utilizar bolsas medianas y biodegradables de 32\*45 cm con un costo aproximado de \$4.78 c/u con la empresa Eco pack MX. A continuación, se muestra un ejemplo de ello.



Figura. 45. Empaque.

### 7.2.5. Precio

Para el mercado nacional en el que se pretende dirigir las camisetas tendrá un precio similar a la competencia local siempre y cuando no se encuentren por debajo de los costos totales y tomando en cuenta las características de elaboración, material utilizado, más el 05% por producto como beneficio adicional a la empresa. A continuación, se muestra los costos aproximados que implica hacer una camiseta.

Por otro lado, para definir los precios de los productos en consigna se considera sumar al costo de adquisición, los costos de venta y envío, más el 35% de comisión que se desea ganar. A las artesanas se le pagará siempre y cuando el comprador realice una solicitud de compra y si este cierra la venta con el pago total del producto.

Cuadro 26. Precio de productos.

Producto	Precio
Camiseta A	\$ 455
Camiseta B	\$ 418
Camiseta C	\$ 437
Sandalias	\$ 621
Blusas	\$ 527
Camisas	\$ 902
Rebozos	\$ 746
Estropajos	\$ 320
Morrales	\$ 677

Fuente: Elaboración propia.

Los clientes tendrán dos opciones de compra. La primera, es adquirir los productos directamente en la tienda en línea, cuando realicen la solicitud de compra este se le notificará el costo de envío y se efectúa el pago total del producto, se prosigue a enviar el producto con la guía de monitoreo para su entrega. Por otro lado, la segunda opción se trata de que el cliente compre los productos mediante un promotor de ventas autorizado por la empresa. Este se le otorgará un precio especial, menor al precio que se venden en México, siempre y cuando adquiera una cierta cantidad de productos de la empresa, ya sea en playeras o los productos en

consigna. Para esta situación, el precio final los promotores lo establecerán porque tendrán un canal de entrega será más larga y ellos decidirán establecer el porcentaje de comisión que deseen ganar.

#### **7.2.6. Plaza**

Desde la aparición del Internet, los mercados han ido evolucionando, llegando a la comercialización por medio de plataformas digitales, rompiendo barreras de tiempo y distancia. Ambos proyectos pretenden llegar de manera directa, es decir sin intermediarios, sin embargo, no se descarta la idea de implementar promotores de venta que funjan como aliados estratégicos para poder llegar a los futuros clientes.

Para atender al segmento de clientes seleccionados se decidió que una tienda en línea será el medio de intercesión para llegar a ellos. En el portal habrá un espacio para ambos proyectos de inversión, es decir para las camisetas personalizadas y para los productos en consigna. A continuación, se describe los apartados principales de la tienda.

Primero, se cuenta con un inicio, esta sección presenta a primera vista la selección de los principales productos que la marca Soy Ixmi oferta. Segunda sección, se describe la misión y visión de la empresa, así como los objetivos que desea lograr. En la tercera sección, se encuentra la tienda virtual, aquí se ubica el catálogo de camisetas previamente diseñadas, donde el cliente sólo elegirá la talla, estilo y color que desea adquirir.

Por otro lado, la cuarta sección donde se encuentra una especie de taller virtual, donde se le da al cliente la opción de diseñar su camiseta, es decir, el cliente elegirá el diseño del bordado, así como los colores de su preferencia para luego continuar con el ensamble de las partes. Este proceso tiene la intención de que cada prospecto sienta que forma parte del diseño final de su playera, involucrándolos en el bosquejo final de su camiseta. Su objetivo es crear una relación más estrecha mediante un enfoque único para el consumidor. Es como si la empresa estuviera hablando con cada consumidor de manera específica y conociera sus intereses en detalle (Guest, 2021). También se localiza el apartado de los productos en consigna. Y finalmente tenemos las opciones de contacto y las políticas de compra.

A continuación, en la figura 45 se muestra el primer boceto de la tienda online con las secciones correspondientes de *inicio*, *Soy Ixmi*, *tienda* y *contacto*, más adelante se considera agregar, la sección de tienda *los productos en consigna*, y el apartado de *taller virtual*.

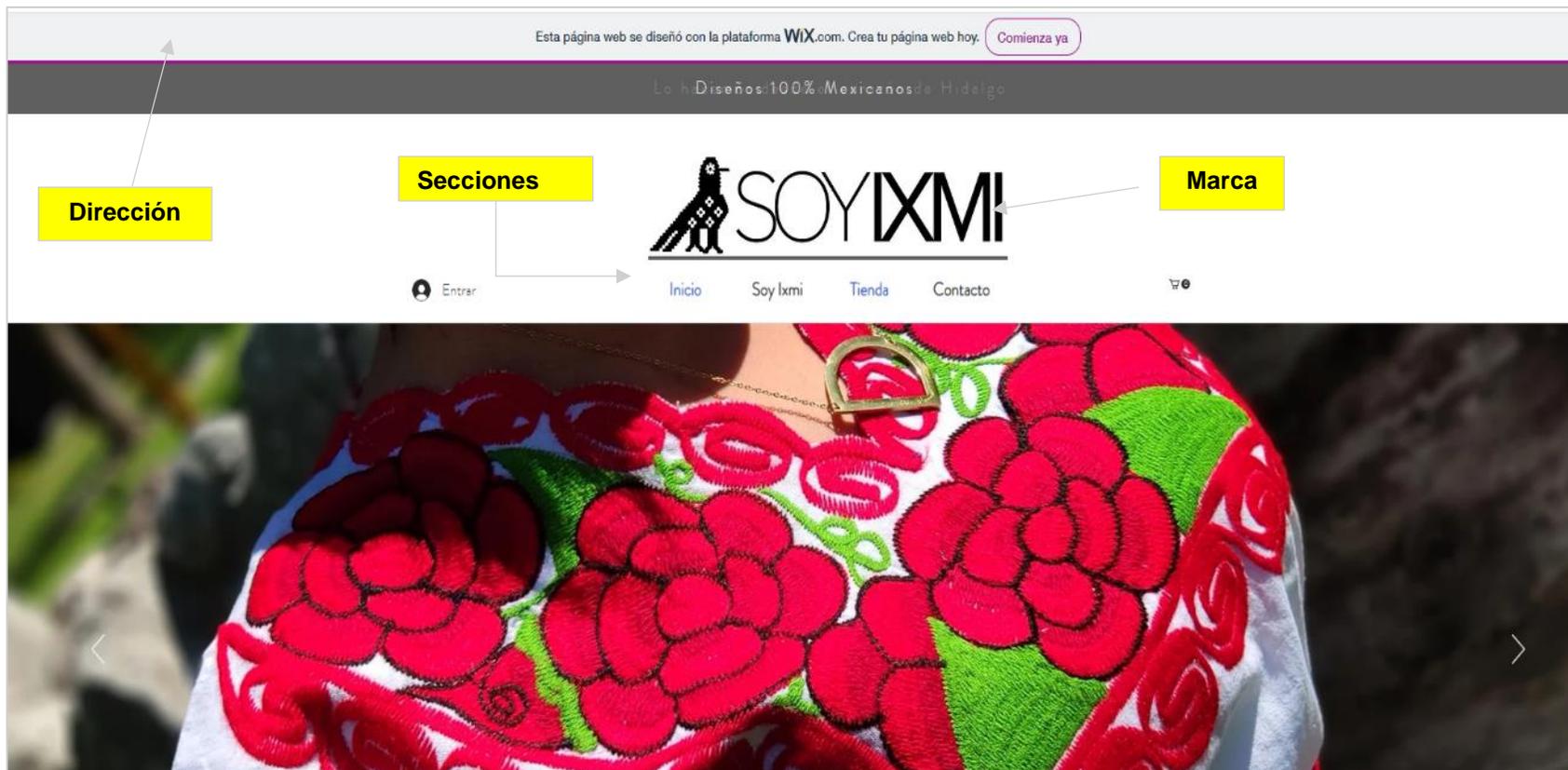


Figura. 46. Boceto de la tienda online.

En la sección de productos consigna se mostrará las características de cada uno de los productos, es decir, de qué material están hechos, proceso de elaboración, además de otorgar un reconocimiento a la artesana que haya elaborado el bordado con una tarjeta de presentación digital. En la figura 46 se muestra ejemplo de ello.



Figura. 47. Reconocimiento a la artesana.

### Método y forma de pago

Ya que todo el proceso de comercialización será de manera electrónica, el proyecto pretende ofrecer diversas opciones de pago, desde el usar una tarjeta, una aplicación o pagar en efectivo.

Para el segmento de la nostalgia se pretende anexar Remitly y Western Union, estos son algunas formas de pago comúnmente utilizados para pagar en efectivo, en caso de que así lo prefieran.

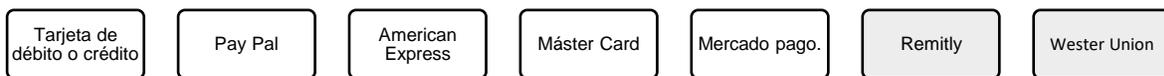


Figura. 47. Método de pago.

Por otro lado, con relación a la entrega del producto se busca formar alianza comercial con la empresa *Yo lo envié o Tres Guerras*. Estos envían paquetes a nivel nacional con las mejores paqueterías de México, mediante guías de envío de forma rápida y rastreo para asegurar la logística de los productos.

Para el caso de los productos que se pretende ofertar en el mercado en EUA se considera hacer lo siguiente: Ya que los envíos al extranjero son comúnmente altos se recurre a una distribuidora o base principal, es decir, nuestros productos llegarán primero en el punto estratégico de recepción y el promotor de ventas al que enviaremos no uno, sino una gran variedad convenida de productos y este se encargará a distribuirlos de acuerdo con las compras solicitadas. El promotor se apoyará con la publicidad que la empresa genera en las distintas plataformas y de la tienda online. Cabe mencionar que no se descarta la opción de que el futuro comprador se dirija directamente a la tienda y realice su compra, entonces la empresa proseguirá a realizar el envío y la asignación de rastreo.

A continuación, en la figura 48 describe el proceso general para hacer llegar los productos al cliente, empleando herramientas tecnológicas de comercio electrónico.

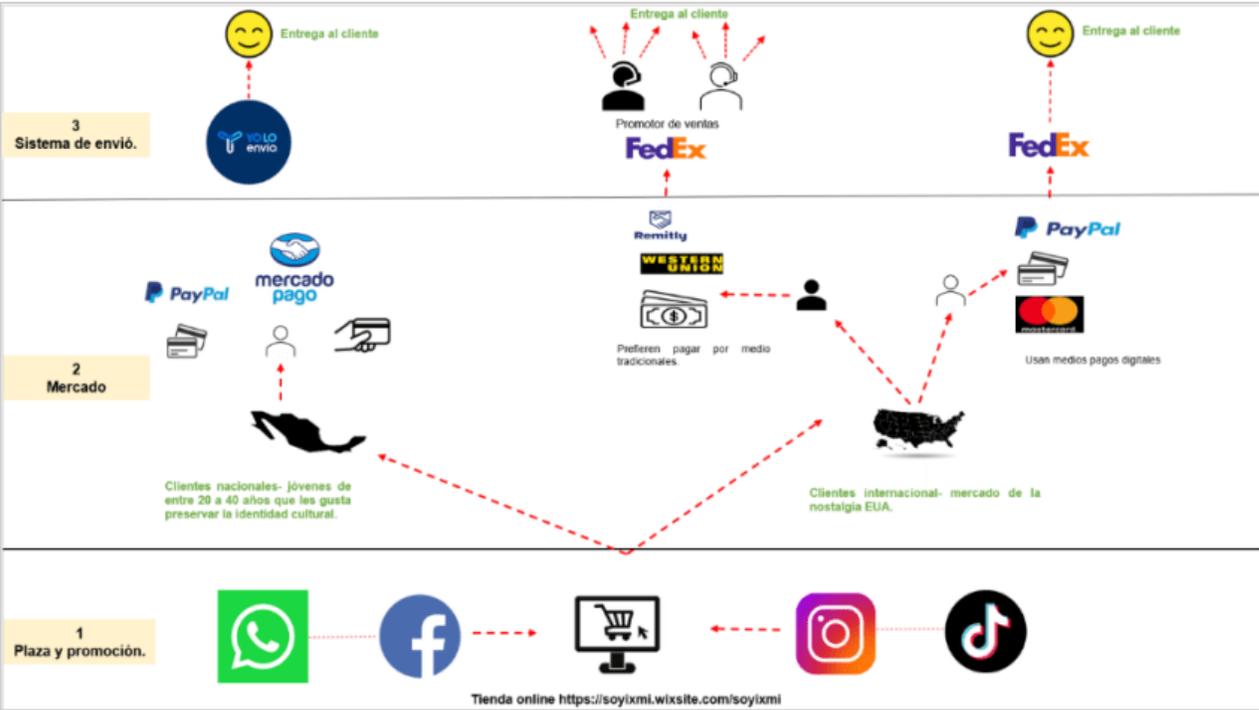


Figura. 48. Proceso general de comercialización.

Fuente: Elaboración propia.

### **7.2.7. Promoción.**

Se usarán plataformas digitales como estrategia comercial para promocionar y dar a conocer el producto. Estos fungirán como primer contacto con los clientes ya que estarán vinculados a la tienda en línea. Entre las plataformas digitales a utilizar son, Facebook, WhatsApp Business, Instagram y Tik Tok.

Facebook es una red social que fue creada para mantener en contacto vía digital a personas, donde pueden compartir información y demás contenido digital con su propia red de amigos y familiares. Además del uso personal, también es una herramienta que ayuda a las empresas a hacer publicidad ya que este cuenta con un algoritmo que selecciona al tipo de clientes al que quieres llegar, es decir segmenta la zona, preferencias, edad y demás características del usuario. Para este proyecto se pagará publicidad en esta plataforma para dar a conocer los productos y posicionar la marca en la mente del futuro comprador.

También se utilizará Instagram, plataforma digital que funciona como una red social que permite a sus usuarios a compartir imágenes, fotos y videos con múltiples efectos fotográficos. Este puede estar vinculado a Facebook. Esta plataforma ayuda transmitir un mensaje contundente y claro por medio de una imagen. La creación de contenido digital, por ejemplo, Flayers e infografías, es importante mantener la plataforma activa y en constante conexión con los seguidores y compradores. Este al igual que Facebook da la opción definir el objetivo y seleccionar la audiencia, además de elegir el presupuesto para pagar.

Por otro lado, también se implementará WhatsApp Business como medio de contacto directo. Es más fácil de comunicarse con los clientes, enseñarles los productos y responder las preguntas que tengan durante su experiencia de compra. Ayuda al proyecto a exponer información básica con fácil acceso para los clientes y prospectos.

De forma similar también se pretende implementar el uso de la plataforma digital Tik Tok donde se podrá compartir videos cortos que permiten interactuar con los prospectos de manera divertida e interactiva. Es una plataforma fácil de usar y su popularidad ha incrementado en estos últimos años.

Por otro lado, para captar clientes ambos proyectos aprovecharán otras plataformas digitales de Marketplace, plataforma en la que diferentes marcas, empresas o tiendas pueden vender sus productos o servicios, algunos de ellos son, amazon, eatsy, y Ebay. Su uso consiste en abrir una cuenta y desde hay promocionar y vender los productos. Claro que estos reciben una comisión por usar sus medios digitales.

Otro punto es generar la identidad del proyecto por medio de una marca comercial, este ayudará a dejar huella en los compradores y permitirá posicionar los productos en la mente del comprador mediante su uso. Por el momento se propone el siguiente.



Figura. 49. Logotipo para las camisetas.

También es necesario implementar un catálogo digital de bordados, este servirá para que el futuro cliente tenga la libertad de elegir el de su agrado para plasmarlo en su camiseta. El catálogo describirá el significado del diseño, la técnica utilizada, material requerido, tiempo aproximado de elaboración y la artesana que lo elaboró.

La opción de dar al cliente la libertad de seleccionar el diseño de bordado de su preferencia dará al proyecto de las camisetas ese plus de, no sólo recibir un producto de origen reciclado y con bordado tradicional, sino que ofreceremos el gusto de personalizar su camiseta como mejor le parezca.

Este es una especie de taller digital dónde el cliente toma relevancia al diseñar su camiseta con las opciones que se le dará en la plataforma, se delimita en elegir, el estilo de la camiseta, color, talla, diseño y corte del bordado, así como los colores de su agrado en este último. Esta estrategia pretende hacer sentir al cliente como un protagonista en el ensamble de su camiseta.



Figura. 50. Muestrario de bordados.

Fuente: Fotografía tomada durante el trabajo de campo.

### **7.3. Diseño de la estrategia organizativa.**

#### **7.3.1. Los dueños del proyecto.**

Los dueños del proyecto denominado *“Proyecto de inversión para crear la comercializadora de textiles artesanales Soy Ixmi”* son un par de amigas que vieron una oportunidad de negocios en el sector del bordado artesanal, ambas tienen la misma formación académica como Ing. En desarrollo empresarial de proyectos sustentables. Están comprometidas a hacer lo posible para que el proyecto funcione para obtener los resultados esperados.

María Ramos Isidoro tiene experiencia en el área de compras, habilidad que ayuda a negociar los mejores precios con los proveedores. Además, cuentan con una buena disponibilidad de trabajar en equipo. Posee un buen historial crediticio, radica en Querétaro, zona en la que se pretende promocionar y vender las prendas y demás artículos.

Por otra parte, Yessica Rómulo Pérez también cuenta con la misma formación. Ya ha tenido experiencia en créditos gubernamentales para el proyecto y tiene un buen historial crediticio. Ha generado buena relación con artesanas claves que se requiere para el área productiva del proyecto, y conoce la red del sector artesanal del Valle del Mezquital. Durante el estudio ha desarrollado una conexión con actores clave que algún momento dado pueden contribuir al proyecto, por ejemplo, la artesana Antonia Doñu Ambrosio está dispuesta a transmitir sus conocimientos por medio de talleres a artesanas de nueva generación. Ha convencido a cuatro artesanas para ser proveedoras del proyecto. También tienen relación con IHCE institución gubernamental que podría ayudar con financiamiento o talleres para capacitar al equipo.

Ambas socias son originarias de la región del Valle del Mezquital, entienden el lenguaje cultural de los pueblos que lo rodean, comprenden sus tradiciones, características que pueden compartir a los clientes para convencerlos en adquirir los productos que el proyecto pretende lanzar al mercado.

### **7.3.2. Estrategias para formalizar la empresa.**

El proyecto se encuentra en la etapa de diseño, es decir, es un proyecto de nueva creación. Tiene dos socias, hasta el momento los acuerdos se han realizado bajo palabra. Por lo que para garantizar y continuar con la confianza y el trabajo en armonía se realizará un acuerdo formal por escrito que dará pauta a fortalecer la relación entre ambas.

Por el momento, las dueñas del proyecto consideran que integrar a más socios es poco viable por cuestiones de organización y de toma de decisiones. Sin embargo, no se descarta que en el futuro el equipo sea formada por una red de profesionales impulsada por el conocimiento, queremos tener esta capacidad en el modelo de negocios.

Con respecto a la formalización del proyecto se pretende constituir como Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS). Este es un regimen que por su sencillas y flexibilidad es considerado el más óptimo para comenzar este proyecto como persona moral a crear.

Requisitos para constituir una SAS:

- Firma electrónica (e.firma) de todos los accionistas.
- Que los accionistas cuente con la autorización de la denominación de la sociedad que puedes obtener en línea.
- Ingresos anuales que no excedan los 5 millones de pesos
- En ningún caso, los accionistas podrán ser simultáneamente accionistas con toma de decisión de otro tipo de sociedad mercantil.

Características:

- Podrás constituir tu empresa a partir de uno o más socios (solamente personas físicas).
- En caso de controversia, los accionistas tienen una responsabilidad limitada, protegiendo su patrimonio.
- El capital puede ser a partir de \$1 peso y podrán utilizar medios electrónicos para la toma de acuerdos entre los accionistas.

Los ingresos anuales no podrán superar los 5 millones de pesos (cifra actualizable en el DOF).

#### **7.4. Estrategia de abasto.**

El desarrollo de proveedores son todas aquellas actividades que benefician tanto a la empresa compradora como a proveedores, para fortalecer sus capacidades a través de relaciones de confianza y promover un desarrollo conjunto, haciendo un aporte mutuo, agregándole valor a la cadena de abastecimiento y mejorando el rendimiento (Castro-Castell et al., 2016).

El desarrollo de proveedores ofrece a las organizaciones y empresas y a los proveedores conocer las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes. Conocerlo permite incrementar su competitividad ante los demás.

Aunque un proveedor con un sistema de gestión de calidad implementado puede brindar mayor confiabilidad de los productos y servicios que presta, una empresa compradora no debe quedarse sólo con este criterio para seleccionar, evaluar y tomar decisiones acerca de sus proveedores; se hace necesario que las empresas implementen todo un programa de desarrollo de proveedores que incluya procesos de selección, evaluación de desempeño periódico, evaluación del sistema de gestión de calidad, seguimiento, acompañamiento y certificación de proveedores, que le aseguren en cada uno de los procesos anteriores, proveedores comprometidos a brindar productos y servicios de calidad, con mejoras en sus procesos internos reflejados en sus productos vendidos, entre otros aspectos que contribuyan a generar relaciones ganar-ganar entre la empresa y sus proveedores (Umaña et al., 2006).

Fortalecer la relación con los proveedores además de incrementar la competitividad, también proporciona una mayor consideración en desarrollar productos con los requerimientos que el cliente solicita, ya que la empresa depende de los insumos que el proveedor suministra. Establecer una relación duradera basada en la confianza con los proveedores proporciona a la empresa un seguro de suministro de materia prima e insumos, por eso es importante generar una buena relación entre ambas partes para que el proveedor suministre en tiempo y forma lo necesario a la empresa.

Después de todo, este proyecto tiene como proveedores a artesanas de nueva generación como proveedoras de bordado y a las maestras artesanas como proveedoras de productos en consigna.

Para el proyecto de las camisetas con bordado, las artesanas de nueva generación proveerán al proyecto tiras de bordado con diversos diseños, medidas específicas y con los materiales solicitados por el encargado de coordinar el ensamblaje de cada prenda. Se les pagará lo que las artesanas soliciten y se busca tener una relación de confianza con ellas para garantizar el suministro. Sin olvidar que tienen que cumplir con las características solicitadas por el proyecto.

Cuadro 27. Proveedoras de bordado.

<b>Artesana</b>	<b>Bordado</b>	<b>Características</b>
Nombre: Eli Rómulo Mendoza Contacto: 772 112 58 64 Dirección: San Andrés Daboxtha. Edad: 35 años.	- Tiras de bordado básico.	- Artesana de nueva generación. - Dispuesta a aprender y a formar parte de la lista de proveedoras.
Nombre: Berenice Ambrosio. Contacto: 772 112 58 64 Dirección: La vega Cardonal. Edad: 22 años.	- Tiras de bordado básico.	- Artesana de nueva generación. - Disponible para suministrar bordado.
Nombre: Teresa Flores Contacto: 771 112 5864 Dirección: San Nicolas Ixmiquilpan Hgo	- Tiras de bordado	- Artesana con experiencia.

Fuente: Elaboración propia.

Se eligieron a estas artesanas para fungir como proveedoras de bordado del proyecto, ya que comparten los siguientes criterios de selección; son artesanas de nueva generación de aproximadamente 20 a 38 años, son proactivas, y están dispuestas a colaborar con la empresa.

Para asegurar el suministro de bordados se busca promover la transferencia de conocimientos de maestras artesanas a artesanas de nueva generación por medio de talleres. Esta actividad permitirá que las artesanas aprendan a elaborar diversos diseños mediante las distintas técnicas en bordado tradicional.

Por otro lado, para garantizar el suministro de productos para el proyecto de productos en consigna, cuatro de las artesanas calificadas como maestras son las

seleccionadas para adquirir sus productos ya que se especializan en su producción, y ofrecen calidad y diversidad de productos. Además, son artesanas dispuestas a vender sus productos por medio de un intermediario.

A continuación, se prosigue con la descripción de cada una de las artesanas.

Cuadro 28. Proveedoras de producto en consigna.

<b>Artesana</b>	<b>Artículos que venden</b>	<b>Características generales.</b>
Nombre: Teresa Flores Contacto: 771 112 5864 Dirección: San Nicolas Ixmiquilpan Hgo.	- Sandalias para dama. - Blusas y camisas. - Accesorios. - Vestidos. - Shorts.	- Artesana dispuesta a trabajar con emprendedores. - Cuenta con máquina de coser para hacer los acabados en el bordado. - Artesana que cuenta con diverso conocimiento en diseños de bordado.
Nombre: Antonia Doña Ambrosio. Contacto: 772 112 58 64 Dirección: La vega Cardonal. Edad: 57 años.	- Rebozos. - Blusas y camisas. - Mantelería. - Vestidos.	- Nombrada maestra artesana. - Dispuesta a impartir talleres a artesanas de nueva generación.
Nombre: Sofía Pérez Pérez Contacto: 772 112 58 64 Dirección: San Andrés Daboxtha. Edad: 55 años.	- Estropajos de ixle.	- Artesana dispuesta a vender sus estropajos con la comercializadora.
Nombre: María Domitila Contacto: Dirección: San Nicolas Ixmiquilpan Hgo. Edad: 85 años.	- Morrales de telar de cintura.	- Maestra artesana. - Artesana con inventario estancado en productos de telar de cintura.

Fuente: Elaboración propia.

## 7.5. Diseño técnico del proyecto.

### 7.5.1. Tamaño

Ya que el proyecto es de nueva creación, habría que determinar el punto de equilibrio, este representa el nivel de ventas necesarias para igualar los ingresos con los costos totales. Es el punto donde no se obtienen pérdidas ni ganancias, de tal forma que viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generara utilidades, pero también un decremento en los volúmenes de venta generara pérdidas (Rivera, 2019). Desde otra mirada, podemos pensar al punto de equilibrio como la cantidad de ventas que tiene que generar mi emprendimiento para no tener pérdidas.

Dado que el proyecto manejará una demanda a desarrollar, se pretende iniciar con un lote de **216** camisetas en blanco y negro, esta cantidad de camisetas es sujeta a la condición del principal proveedor de playeras, es decir, a Rewear. Este proveedor ofrece a sus compradores tres distintas formas de adquisición en mayoreo. El proyecto tomará la opción 2 con la finalidad de experimentar y ver como se desarrollará el proyecto. A continuación, se describe cada una de las opciones.

Cuadro 29. Lotes REWEAR.

Descripción	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Cantidad	Lote de 72 piezas	Lote de 144 a 216 piezas	Lote de 288 a 720 piezas
Colores	2 colores	4 colores	6 colores
Tallas	6 en 6 pzas S, M, L, XL	6 en 6 pzas S, M, L, XL	6 en 6 pzas S, M, L, XL
Precio	\$100	\$90	\$80

Fuente: Elaboración propia.

Ahora que se sabe qué lote elegir, se prevé que para el primer año se venda 18 piezas mensuales, dando un total anual de 216 unidades. Es decir, 6 piezas por cada tipo de camisetas en el primer año. Para determinar estos datos se tomó como punto de partida el primer lote que se va a adquirir con el proveedor, sabiendo que estos dependerán de la realidad del mercado y de la estrategia comercial y de marketing, tomando en cuenta que los datos están con fines de análisis y de proyección para el proyecto. Se espera que la adquisición del primero lote de 216 playeras se venda durante el primer año. A continuación, se muestra en el cuadro

29 la cantidad mensual que se espera producir por cada tipo de camiseta y el costo unitario que conlleva para cada pieza. Se prevé vender 18 unidades, es decir 6 piezas por mes. Sin embargo, cabe recalcar que esta proyección se verá modificada de acuerdo con la preferencia del mercado, quizás durante la operación del proyecto se venda más el producto C en lugar de la A.

Por otro lado, para el proyecto de comercialización de productos artesanales en consigna es muy incierto, pues lo que menos queremos es prometer a las artesanas metas que no se puedan cumplir. Por ello se planea promocionar sus productos, y vender por lo menos dos productos por cada artesana elegida como proveedora.

Cuadro 30. Unidades proyectadas a vender-camisetetas.

Proyección de producción de producción año 1														
No	Productos	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Total
1	Camiseta A	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
2	Camiseta B	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
3	Camiseta C	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
4	Sandalias para dama		2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	16
5	Blusas		2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	16
6	Camisas		2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	16
7	Rebozos		2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	16
8	Estropajos c/u		2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	16
9	Morrales		2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	16
	<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	<b>312</b>

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se ha realizado una proyección de costos por unidad contemplando la cotización de cada material requerido para crear el producto final. Para el caso de las camisetas los materiales necesarios son; la camiseta base, que para todos los cuatro tipos de productos cuesta lo mismo, el bordado tiene diferente costo ya que depende del diseño y las dimensiones, la hechura, etiqueta, empaque y el de envío comparten el mismo costo. A continuación, se describe cada uno.

Cuadro 31. Costo unitario.

<b>Costo unitario</b>			
<b>Camiseta</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Camiseta	90	90	90
Bordado	75	45	60
Hechura	35	35	35
Etiqueta	2	2	2
Empaque	5	5	5
Otros	167	167	167
IVA	60	55	57
<b>Costo unitario</b>	<b>433</b>	<b>399</b>	<b>416</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de los productos en consigan se toma en cuenta el precio que cada una de la artesana vende al público. Este se considera como el costo inicial, cabe mencionar que este costo no se le ha sumado los costos de envío y de venta.

Cuadro 32. Costo unitario.

<b>Costo unitario</b>						
<b>Producto</b>	<b>Sandalias</b>	<b>Blusas</b>	<b>Camisas</b>	<b>Rebozos</b>	<b>Estropajos</b>	<b>Morrales</b>
Costo de adquisición	300	240	480	380	108	336
Empaque	5	5	5	5	5	5
Etiqueta	2	2	2	2	2	2
Gastos admon vta	90	90	90	90	90	90
IVA	63	54	92	76	33	69
<b>Costo unitario</b>	<b>460</b>	<b>390</b>	<b>668</b>	<b>552</b>	<b>237</b>	<b>501</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.5.2. Localización

### 5.5.2.1. *Macro-localización*

El proyecto se localiza en San Andrés Daboxtha en el municipio del Cardonal, perteneciente a la región del valle del mezquital en Estado de Hidalgo.



Figura. 51. Macro y micro localización.

Fuente: Disponible en <https://mr.travelbymexico.com/692-estado-de-hidalgo/>

### 5.5.2.2. *Micro localización*

El proyecto no cuenta con área de producción ya que terceriza la mayoría de sus procesos, sin embargo, es necesario contar con un área de acopio y de atención a proveedores. Por lo que se asigna un espacio físico en el domicilio de una de las socias del proyecto. Para ello es importante que la ubicación del local disponga con servicio de internet eficaz ya que se estará trabajando con plataformas digitales que demandan internet rápido, también se requiere vías de acceso alternos, y que la región cuente con empresas de paquetería por si se requiera realizar un envío de emergencia.

- Acceso a internet rápido.
- Colaboradoras (artesanas).
- Vías de acceso rápido.
- Que la zona cuente con empresas de paquetería y envíos.

En la figura 52 muestra la ruta de acceso a la localidad en la que se ubicará el proyecto desde Ixmiquilpan a San Andrés Daboxtha.

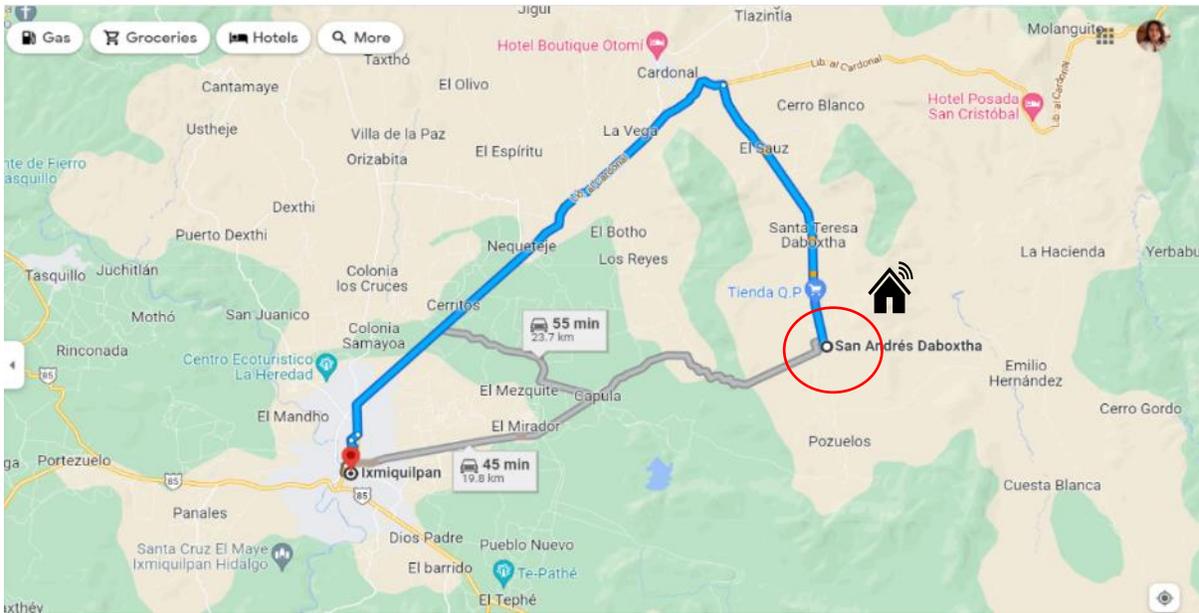


Figura. 52. Ruta de acceso.

Las socias buscan reducir riesgos en cuanto a inversiones en gastos fijos como el pago de un alquiler mensual, por eso deciden adaptar un espacio en su domicilio, mientras el proyecto aterrice. El local tiene 16 m<sup>2</sup> se ubica en la primera manzana en San Andrés Daboxtha Cardonal, Hidalgo cuenta con servicio de agua, luz e internet.

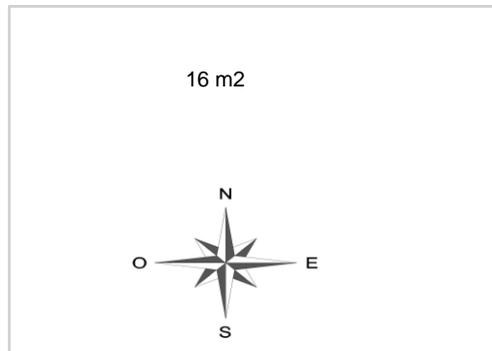


Figura. 53. Dimensiones del local.

### 7.5.3. Ingeniería del proyecto.

#### 7.5.1. Procesos.

Dentro de la ingeniería del proyecto de las camisetas con bordado tradicional se consideran tres procesos básicos, el de abasto, el ensamble de las partes y el proceso de empaclado. En la figura 54 se muestra el proceso general del proceso de elaboración de una camiseta hasta el empaclado. A continuación, se describe cada uno.

Primero, se realiza la recepción de las camisetas previamente adquiridas con el proveedor elegido (REWEAR). Posteriormente, se comienza con la selección del material y las dimensiones requeridas para comenzar a bordar el diseño y obtener las tiras de bordado. Se continúa con la unidad de ensamble, este consiste que la costurera realice los cortes necesarios a la tira de bordado para adherir a la playera, de manera que los acabados expongan el menor defectos posibles. Se prosigue con la unidad de empaclado de productos, para después llevarlos al proceso de etiquetado y almacenamiento.

- Recepción de camisetas.
- Selección de técnica y diseño de bordado.
- Selección de material y medidas requeridas.
- Elaboración del bordado.
- Ensamble de las partes por parte de la costurera.
- Unidad de empaque y embalaje.
- Almacenamiento.

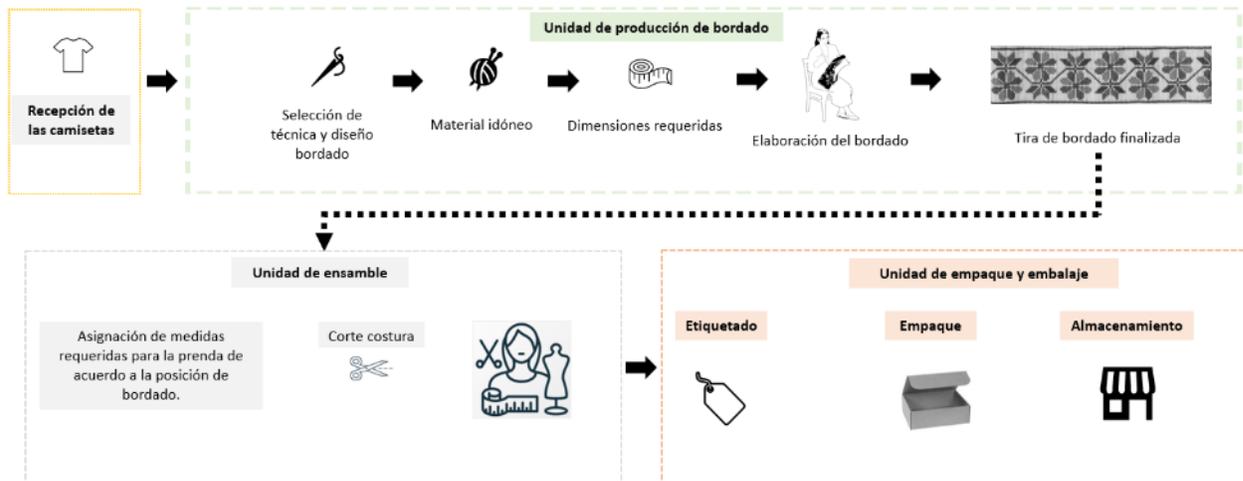


Figura. 54. Ingeniería del proyecto.

Por otro lado, para el proyecto de los productos en consigna el proceso de abastecimiento son los siguientes. Primero, es importante que la artesana que surta a la empresa de productos cumpla con ciertas cualidades que ayude a la empresa cumplir con sus metas, por ejemplo, el sentido de la responsabilidad y cooperación, con el objetivo de garantizar el abastecimiento. Con anterioridad se eligieron a cuatro artesanas que formarán parte de este proyecto.

Entre algunos de los requerimientos físicos que las artesanas deben cumplir en sus productos son:

- Materiales biodegradables, por ejemplo, hilos y tela 100% algodón, o lana para el caso de los morrales.
- Tallas, dimensiones o medidas específicas.
- Técnica, diseños y colores.



Figura. 55. Productos en consigna.

Los productos y la venta a consignación es un modelo de negocios que está tomando fuerza cada vez más en las tiendas de artesanías debido a las ventajas que tiene tanto para el proveedor como para el vendedor. El margen de ganancia para cada una de las partes quedará establecido en el contrato que firmen ambas partes, en el cual además se acuerda las fechas de entrega de los productos y la

fecha de devolución de los que no se vendan, la comisión, y la cantidad de productos que se entregarán. Sin embargo, es importante mencionar que las ganancias del vendedor dependen en cierta parte de qué tan exitoso sea el establecimiento (Comercial Treviño, 2020)

**7.5.2. Equipo auxiliar de oficina.**

Como estrategia de lanzamiento el proyecto está diseñado bajo un modelo de activos livianos, evita invertir en activos fijos con la finalidad de reducir el riesgo en pérdidas económicas. El proyecto pretende trabajar mediante la venta y comercialización de productos a través de medios digitales, por lo que requiere equipo de cómputo y software para su operación. Por ejemplo, una computadora herramienta indispensable para operar la empresa, en ella se instalará el software o programas para generar contenido gráfico para la parte de promoción y ventas (Illustration). También se requiere para monitorear la tienda y estar al pendiente de los prospectos. Y demás actividades administrativas. Dentro del equipo auxiliar de oficina también es necesario contar con una impresora, para actividades administrativas.

Así mismo es indispensable contar con alguna mesa, sillas y anaquel para el área de acopio y de atención a proveedores. Cabe mencionar que parte del equipo necesario ya se encuentra disponible para comenzar a operar el proyecto.

Cuadro 33. Equipo auxiliar de oficina.

Equipo auxiliar de oficina			
			
Anaqueles de metal \$1,200	Computadora de escritorio \$ 17,500	Impresora \$5,100	Illustration \$449 /mes

### 7.5.3. Servicios auxiliares.

El proyecto requiere de servicios auxiliares para el área de logística y cobranza, a continuación se describe alguno de ellos.

Cuadro 34. Servicios auxiliares.

Empresa	Descripción
	Empresa que auxiliará al proyecto hacer llegar los productos a los clientes a nivel nacional.
	Ayudará a hacer llegar los productos a los promotores de venta en la base principal como punto de distribución en EUA.
	Opera un sistema de pagos en línea que soporta transferencias de dinero entre usuarios y sirve como una alternativa electrónica.
	Plataforma de pagos que te permite cobrar por las ventas de tu tienda online y de tu local físico.
	Remitly es un servicio digital de remesas y su misión es lograr que el proceso de transferencia de dinero sea más rápido, accesible y transparente.
	Las soluciones de comercio electrónico de UPS brindan opciones flexibles de envío, costos de envío, información de tiempo en tránsito y visibilidad de rastreo.
	Empresas de envío de dinero internacional.

#### **7.5.4. Mano de obra**

Ya que el proyecto es de nueva creación, empleará a dos personas que realizarán diversas funciones en el área directiva y administrativa. Ambas se dividirán las labores de acuerdo con la experiencia y preparación que hayan tenido. A continuación, se describe cada uno.

La persona encargada de promoción y ventas generará contenido gráfico para las plataformas digitales en el que se piense promocionar los productos, además de estar pendiente de los prospectos en caso de que soliciten una compra. también tendrá bajo su control la parte la logística, garantizar que se cumplan en los tiempos acordados etapas de preparación de pedidos y de asegurar de que no haya entregas tardías.

Por otro lado, para el área productiva o ensamble de las partes de las camisetas, el encargado tiene la responsabilidad de suministrar en tiempo y forma los materiales necesarios para las prendas, este debe tener comunicación contante y eficiente con las artesanas para asegurar el suministro de bordados, deberá conocerlas y establecer una relación de confianza. También se encargará de las compras necesarias para el área de ensamble, elegirá la tela adecuada para la base de fondo en el bordado, tipo y color de hilos, dimensiones y diseños de los bordados, y la negociación con el proveedor (Rewear), además de los acuerdos con las artesanas para los productos en consigna.

Ambos empleados recibirán un pago mensual por su labor en el proyecto.

Finalmente, se empleará a un contador externo del que se encargará de realizar las declaraciones mensuales para estar en cumplimiento con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. También realizará informes financieros para que el coordinador del proyecto tome decisiones más acertadas. Este percibirá un sueldo por honorarios por prestar sus servicios de manera independiente.

### 7.5.5. Organización administrativa

El proyecto es de nueva creación y el equipo que lo conforma es de dos personas de los cuales realizan varias funciones, sin embargo, no se descarta la idea de contratar personal que cumplan con los criterios de selección y poder realizar ciertas funciones que el proyecto requiere. A continuación, se describe cada uno de los puestos requeridos.

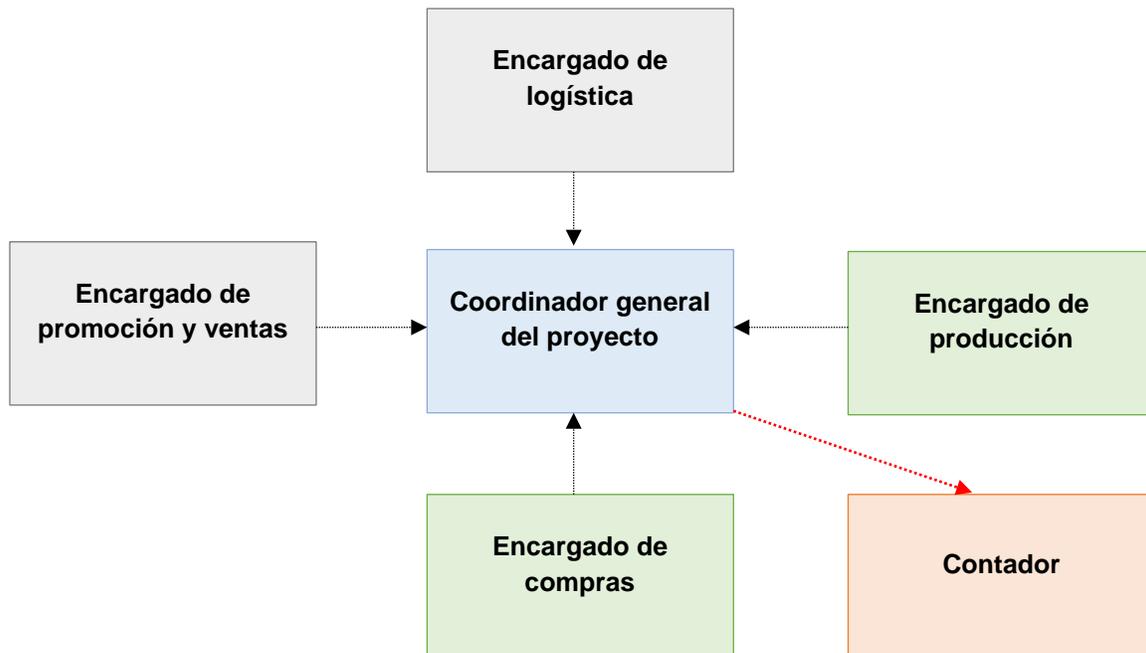


Figura. 56. Organigrama.

Cuadro 35. Descripción de funciones.

<b>No.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
1	Coordinador del proyecto	Este se encarga de dirigir al equipo, además de llevar a cabo toda la parte legal y fiscal de la empresa.
2	Encargado de logística	Planificar y gestionar la logística, el almacén, el transporte y los servicios a los clientes. Dirección, optimización y coordinación de todo el ciclo de pedidos.
3	Encargado de las compras	Colaboración y negociación con proveedores, fabricantes y comerciantes. También se encargará de la negociación con las artesanas para los productos en consigna.
4	Encargado de producción	Se encargará de coordinar el ensamble idóneo de las partes de las camisetas. También se encarga de elegir los diseños de las partes de la prenda. Mismo que se encargará de la capacitación de las artesanas que trabajarán en colaboración con la empresa.
5	Encargado de promoción y ventas	Su labor será realizar promoción en las plataformas digitales y estar al pendiente de los prospectos en la red. También se encargará de diseñar estrategias para impulsar las ventas online. Le dará seguimiento a cada venta cerrada.
6	Contador	Se encargará de la estrategia de elusión fiscal, y presentar declaraciones anuales para cumplir con las obligaciones fiscales.

Fuente: Elaboración propia.

### **7.5.6. Actividades**

El proyecto de inversión para crear la comercializadora de textiles artesanales “Soy Ixmi” emprendimiento de nueva creación, considera las siguientes actividades como prioridad antes de su apertura.

- a) Elaboración de las primeras muestras de camisetas. Esta actividad es indispensable para definir el diseño final de las camisetas que se ofertarán en la tienda online. Para ello se ha estado trabajando con el diseño del bordado, material, las dimensiones que van a tener. Para esto se requiere de la coordinación con la artesana, costurera y del encargado de la producción.
- b) Agregar apartado de productos en consigna y playeras personalizadas en la tienda online. Actualmente el proyecto ya cuenta con la tienda en línea, sin embargo se requiere realizar algunos ajustes para agregar espacio para los productos antes mencionados.
- c) Taller de bordado. Esta actividad es indispensable para que las artesanas de nueva creación adopten conocimientos técnicos en diseño de bordados. Esto nos permite asegurar el suministro de bordados. Para ello, se va a contratar los servicios de una maestra artesana para que transfiera sus conocimientos.
- d) Elección de proveedores. Se requiere seleccionar a los proveedores que cumplan con los criterios de selección que el proyecto considera factible y viable. Es decir, elegir a las artesanas proveedoras de bordados y otras proveedoras de productos artesanales, tipo de empaque, camisetas y escoger los proveedores de servicios auxiliares como el sistema de cobro.
- e) El proyecto considera manejar un comercio electrónico es indispensable contar con una marca que lo distinga de los demás.
- f) Formalización de la empresa. En esta actividad se ha considerado que el proyecto se formalice como Sociedad Anónima de Acciones Simplificadas (SAS) ya que los trámites son menos burocráticos y se realiza en línea. Sin embargo, hay que tomar ciertas consideraciones como la apertura de cuenta en banco y demás trámites. Este proceso llevará aproximadamente dos meses.

Cuadro 36. Actividades preoperativas.

Actividad	Descripción	Actividad que antecede	Inicio	Fin	Duración (mensual)	Secuencia
A	Elaboración de las primeras muestras de camisetas.		04-abr-22	30-abr-22	1	B
B	Taller de bordado	A	02-may-22	31-may-22	1	C
C	Selección de diseños de bordado para las camisetas modelo. (Bordado y ensamble)	B	01-jun-22	30-jun-22	1	D
D	Elaboración del muestrario digital de bordados.	C	01-jun-22	30-jun-22	1	H
E	Anexo de productos en la tienda ( <i>4 primeros modelos</i> )	C	01-jul-22	30-jul-22	1	F
F	Apertura de cuentas de servicios adicionales de marketing y logística.	E	01-jul-22	30-jul-22	1	G
G	Apertura de cuenta banco	F	01-ago-22	31-ago-22	1	H
H	Hosting	G	01-ago-22	31-ago-22	1	N
I	Formalización como Régimen de confianza	G	01-ago-22	31-ago-22	1	J
J	Registro de marca	I	01-ago-22	31-oct-22	3	N
K	Elaboración de bordado (para 16 playeras)	C	01-ago-22	31-oct-22	3	M
L	Formalizar alianza con las artesanas de productos en consigna (contrato)	E	01-ago-22	31-ago-22	1	N
M	Adquisición de camisetas, etiquetas, empaque y tela. Ensamble de 16 camisetas. Adquisición de anaquel.	K	01-sep-22	30-sep-22	1	N
N	Fotografía y generación de contenido gráfico para la estrategia comercial de lanzamiento.	M	01-oct-22	31-oct-22	1	Ñ
Ñ	Inicio de operaciones	N	01-nov-22	30-nov-22	1	FIN

Fuente: Elaboración propia.

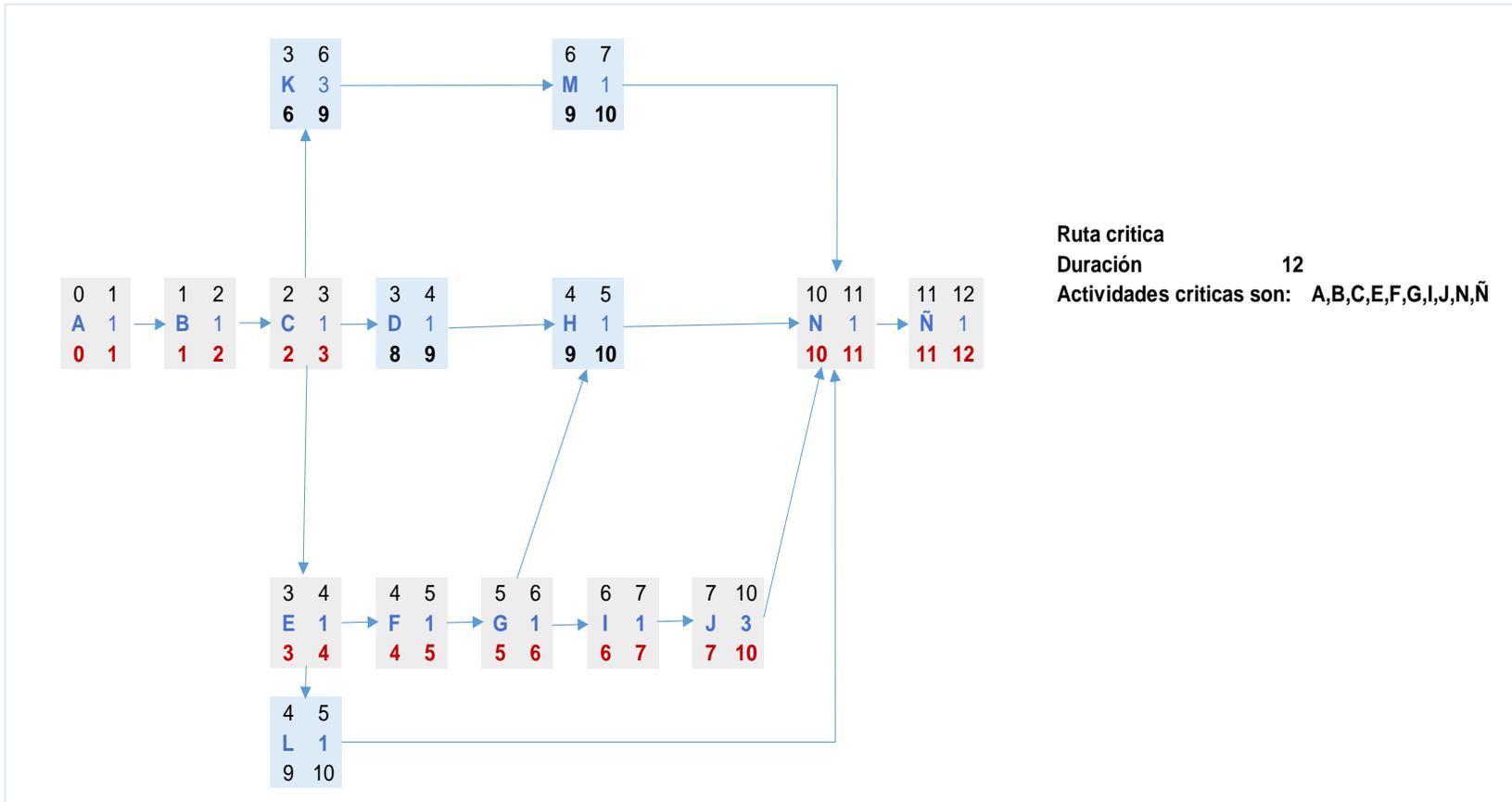


Figura. 57. Ruta crítica.  
Fuente: Elaboración propia.

## 7.6. Análisis financiero

### 7.6.1. Presupuesto de inversiones

El monto total de inversión que requiere el proyecto es de \$34,062 de los cuales será financiado al 100% por los socios. En el cuadro 37 se observan los conceptos y montos requeridos para el proyecto.

Cuadro 37. Presupuesto de inversiones.

Presupuesto de inversiones				
Concepto	Monto (\$)	Financiamiento		
		Crédito Refaccionario	Crédito de Avió	Recursos Propios
<b>a) Inversión Fija</b>	<b>1,200</b>			<b>1200</b>
Anaquelel	1,200			1,200
<b>b) Inversión diferida</b>	<b>17,623</b>			<b>17,623</b>
Desarrollo de boceto de las camisetas	1,425			1,425
Hosting	2,000			2,000
Anexo de productos en la tienda.	2,300			2,300
Registro de marca	2,458			2,458
Taller de bordado 1 día*4sem	600			600
Formalización como Régimen de confianza	1,000			1,000
Apertura de la cuenta	3,000			3,000
Apertura de cuentas de servicios adicionales de marketing y logística.	2,000			2,000
Formalización de alianzas con artesanas	300			300
Fotografía y generación de contenido gráfico para la estrategia comercial de lanzamiento.	1,200			1,200
Elaboración de bordado (para 16 playeras)	840			840
Otros	500			500
<b>c) Capital de trabajo</b>	<b>15239</b>			<b>15239</b>
<b>d) Inversión total</b>	<b>34,062</b>			<b>34,062</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.6.2. Programa de inversiones

El proyecto de la comercializadora de productos artesanales en su periodo de inversión hasta antes de su operación tendrá una duración aproximada de 12 meses, desde los permisos y trámites, capacitación, elaboración de muestras y bocetos, así como la formalización de la empresa.

Cuadro 38. Programa de inversiones.

No	Actividad	Costo	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
A	Elaboración de las primeras muestras de camisetas.	1,425	1,425							
B	Taller de bordado	600		600						
C	Selección de diseños de bordado para las camisetas modelo. (Bordado y ensamble)	0			0					
D	Elaboración del muestrario digital de bordados.	500			500					
E	Anexo de productos en la tienda (4 primeros modelos)	2,300				2,300				
F	Apertura de cuentas de servicios adicionales de marketing y logística.	2,000				2,000				
G	Apertura de cuenta banco	3,000					3,000			
H	Hosting	2,000					2,000			
I	Formalización como Régimen de confianza	1,000					1,000			
J	Registro de marca	2,458					2,458			
K	Elaboración de bordado (para 16 playeras)	840					840			
L	Formalizar alianza con las artesanas de productos en consigna (contrato)	300					300			
M	Adquisición de camisetas, etiquetas, empaque y tela. Ensamble de 16 camisetas. Adquisición del anaquel.	16,409						16,409		
N	Fotografía y generación de contenido gráfico para la estrategia comercial de lanzamiento.	1,200							1,200	
Ñ	Inicio de operaciones	34,032	1,425	600	500	4,300	9,598	16,409	1,200	0

Fuente: Elaboración propia.

### 7.6.3. Balance proforma.

El proyecto es de nueva creación y pretende iniciar operaciones en 2023, el balance general refleja una situación financiera en donde se contempla adquirir activo fijo por \$1,200. Cabe mencionar que los socios del proyecto buscar reducir costos en inversiones fijas para minimizar riesgos en pérdidas económicas. Por otro lado, cuenta con un activo circulante de \$18,239 y en el rubro de activo diferido de \$14,623, y con un capital de \$34,062, como se puede ver en el siguiente cuadro.

Cuadro 39. Balance PROFORMA.

<b>Balance PROFORMA</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Monto (\$)</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>34,062</b>
<b>Activo Circulante</b>	<b>18,239</b>
Bancos	18,239
<b>Activo Fijo</b>	<b>1,200</b>
Equipo auxiliar	1,200
<b>Activo Diferido</b>	<b>14,623</b>
Gastos de constitución	1,000
Registro de marca	2,458
Gastos de instalación	6,300
Gastos preoperativos	4,865
<b>PASIVO</b>	<b>0</b>
<b>Pasivo Circulante</b>	<b>0</b>
Crédito de avió	0
<b>Pasivo Fijo</b>	<b>0</b>
Crédito refaccionario	0
<b>CAPITAL</b>	<b>34,062</b>

Fuente: Elaboración propia.

El proyecto dará inicio con recursos propios sin financiamiento o créditos, es decir, cuenta con el 100% de independencia financiera, por lo que no se requiere tener solvencia inmediata, apalancamiento financiero, y solvencia general.

#### **7.6.4. Proyección de ingresos y egresos del proyecto.**

Para el cálculo de ingresos se tomaron en cuenta los precios reales del mercado regional en el que se pretende lanzar el proyecto. Se tomó la decisión de manejar tres diferentes precios para las camisetas. En cuanto a los productos en consigna se manejan precios distintos y previamente se le agrega un 35% como margen de ganancia para el proyecto. Los precios fueron comparados con empresas como amazon, Hey México, Ebay, entre otros.

En el cuadro 40 se puede visualizar el comportamiento financiero del proyecto durante sus 5 primeros años, del cual se construyó mediante el cálculo de ingresos, costos de operación, de cuya diferencia resulta la utilidad del proyecto, así como el pago de impuestos y finalmente se determina la utilidad del proyecto.

#### **7.6.5. Punto de equilibrio.**

En cuanto al punto de equilibrio se puede observar que para el primer año se requiere 77% de la capacidad de operación para alcanzar el punto de equilibrio, mientras que para el segundo año se necesita el 66%. Con respecto a los ingresos para el primer año se debe de generar \$139,294 y en el segundo año \$218,309 para lograr cubrir los costos fijos y variables.

## 7.6.6. Proyección de ingresos y egresos.

Cuadro 40. Proyección de ingresos y egresos.

Concepto	1	2	3	4	5
<b>% de la Capacidad</b>	<b>20%</b>	<b>31%</b>	<b>35%</b>	<b>35%</b>	<b>36%</b>
Volúmenes (piezas) p + c	312	434	469	480	485
Camiseta A	72	96	96	96	96
Camiseta B	72	96	96	96	96
Camiseta C	72	96	96	96	96
Sandalias para dama	16	24	30	32	32
Blusas	16	24	30	32	33
Camisas	16	24	30	32	33
Rebozos	16	24	30	32	33
Estropajos c/u	16	24	30	32	33
Morrales	16	24	30	32	33
<b>1. Ingreso (\$)</b>	<b>139,294</b>	<b>218,309</b>	<b>240,590</b>	<b>247,142</b>	<b>250,314</b>
Camiseta A	27,302	43,574	43,574	43,683	43,683
Camiseta B	25,109	40,075	40,075	40,175	40,175
Camiseta C	26,206	41,824	41,824	41,929	41,929
Sandalias para dama	9,929	15,192	18,838	19,858	19,858
Blusas	8,426	12,892	15,985	16,852	17,378
Camisas	14,439	22,092	27,394	28,879	29,781
Rebozos	11,934	18,259	22,641	23,867	24,613
Estropajos	5,118	7,831	9,711	10,237	10,557
Morrales	10,831	16,572	20,549	21,662	22,339
<b>2. Costos Totales (\$) 2a. + 2b.</b>	<b>123,690</b>	<b>177,913</b>	<b>188,969</b>	<b>192,202</b>	<b>193,778</b>
<b>2a. Costos variables</b>	<b>71,490</b>	<b>101,113</b>	<b>112,169</b>	<b>115,402</b>	<b>116,978</b>
Lote de (144, 216, 288 )	19,440	25,855	25,855	25,920	25,920
Lote de Empaques	1,498	2,084	2,253	2,304	2,328
Lote de etiquetas	468	651	704	720	728
Tela forro inferior rollo	60	90	90	90	90
Bordado A	5,400	7,182	7,182	7,200	7,200
Bordado B	3,240	4,309	4,309	4,320	4,320
Bordado C	4,320	5,746	5,746	5,760	5,760
Ensamble A	2,520	3,352	3,352	3,360	3,360
Ensamble B	2,520	3,352	3,352	3,360	3,360
Ensamble C	2,520	3,352	3,352	3,360	3,360
Sandalias	4,800	7,344	9,107	9,600	9,600
Blusas	3,840	5,875	7,285	7,680	7,920
Camisas	7,680	11,750	14,570	15,360	15,840
Rebozos	6,080	9,302	11,535	12,160	12,540
Estropajos	1,728	2,644	3,278	3,456	3,564
Morrales	5,376	8,225	10,199	10,752	11,088
<b>2b. Costos Fijos</b>	<b>52,200</b>	<b>76,800</b>	<b>76,800</b>	<b>76,800</b>	<b>76,800</b>
Mano de obra admon	48,000	72,000	72,000	72,000	72,000
Internet / mensual	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Marketing	600	1,200	1,200	1,200	1,200
<b>[3] Utilidad de operación [1]–[2]</b>	<b>15,605</b>	<b>40,396</b>	<b>51,621</b>	<b>54,940</b>	<b>56,536</b>
<b>[6] Utilidad gravable [3]–[4]–[5]</b>	<b>15,605</b>	<b>40,396</b>	<b>51,621</b>	<b>54,940</b>	<b>56,536</b>
<b>[7] ISR y PTU (42%*[6])</b>	<b>156</b>	<b>404</b>	<b>516</b>	<b>549</b>	<b>565</b>
<b>[8] Utilidad del proyecto [3]–[7]</b>	<b>15,449</b>	<b>39,992</b>	<b>51,105</b>	<b>54,391</b>	<b>55,971</b>
<b>[11] Utilidad de la empresa [8]–[9]</b>	<b>15,449</b>	<b>39,992</b>	<b>51,105</b>	<b>54,391</b>	<b>55,971</b>
<b>[12] Punto de equilibrio (%) = [(2b)+(9)]/[(1)–(2a)]</b>	<b>77%</b>	<b>66%</b>	<b>60%</b>	<b>58%</b>	<b>58%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.7. Evaluación de rentabilidad.

### 7.7.1. Flujo de efectivo del proyecto.

Durante la vida útil del proyecto, el comportamiento del flujo de efectivo muestra la utilidad generada con la ejecución del proyecto, en el primer año se tiene una utilidad de **\$15,605** y a partir del año 2 se tendrá una utilidad de **\$40,396** pesos. Asimismo, en el cuadro 41 se puede apreciar el incremento del capital de trabajo que se requiere para la ejecución del proyecto.

Cuadro 41. Evaluación del proyecto.

Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad del proyecto CON	0	15,605	40,396	51,621	54,940	56,536
Utilidad del proyecto SIN		0	0	0	0	0
Otros beneficios						
Inversiones totales	18,823					
Valores residuales						
Incremento del capital de trabajo total		15,239	8,644	2,438	0	0
Recuperación del capital de trabajo						26,321
Flujo de efectivo del proyecto	-18,823	366	31,752	49,183	54,940	82,857

Fuente: Elaboración propia.

### 7.7.2. Cálculo de indicadores.

- a) **Valor Actual Neto (VAN):** Durante la vida útil del proyecto (5 años), a una tasa de actualización del 13% se va a obtener una utilidad de la empresa de \$105,417.
- b) **Relación Beneficio Costo (R B/C) = 3.92%:** Durante la vida útil del proyecto a una tasa de actualización del 13%, por cada peso invertido se obtendrá 92 centavos para el proyecto.
- c) **Tasa Interna de Rentabilidad (TIR):** Durante la vida útil del proyecto, se recupera la inversión y se obtiene una rentabilidad promedio del 105%. Lo que significa que el proyecto se acepta ya que la TIR es mayor a la tasa de actualización del 13%. Este resultado se debe a que el proyecto tiene un monto bajo de inversión inicial y es financiado con recursos propios. Además, para los primeros años no requiere de inversiones fijas que impliquen amortizaciones y pago de créditos.

### 7.7.3. Análisis de sensibilidad.

El proyecto es capaz de soportar una disminución en sus ingresos entre el 15% y 20%. Una disminución mayor provocaría pérdidas en el proyecto, por eso es importante que los esfuerzos realizados en la estrategia comercial para impulsar las ventas sean las adecuadas para generar los ingresos esperados.

Cuadro 42. Escenarios.

Indicadores	Disminución de ingresos	Escenarios								
		1.00	0.95	0.90	0.85	0.80	0.75	0.70	0.65	0.60
VAN del proyecto	105,417	105,417	72,301	39,185	6,070	-27,046	-60,162	-93,278	-126,393	-159,509
TIR del proyecto	105%	105%	75%	46%	18%	-10%	-38%	#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!

Fuente: Elaboración propia.

### 7.7.4. Evaluación cualitativa.

La evaluación cualitativa del proyecto tiene el objetivo de identificar los principales factores de riesgo que pueda enfrentarse durante su implementación. Se señala la calificación cualitativa de los impactos positivos y negativos en su entorno social, económico y ambiental. A continuación, se describe algunos de ellos.

Nula afectación en recursos naturales: El proyecto no pretende transformar algún producto que implique la adquisición de maquinaria que genere algún tipo de emisión toxica o ruido. Cabe mencionar que el ensamble para el proyecto de las camisetitas se realizará mediante la tercerización de este proceso.

Generación de empleos: Con la implementación del proyecto en el primer año se empleará a 4 artesanas y 1 costurera, mientras que para el segundo año esta cantidad pasará a 6 artesanas y 2 costureras.

Conservación de técnicas de bordado tradicional: Mediante la capacitación de artesanas de nueva generación se busca además de emplearlas, conservar los conocimientos técnicos en bordado. Con la finalidad de no sólo obtener un beneficio económico, sino llevar a cabo la conservación cultural mediante su promoción.

Impulsar la venta de productos rezagados de las artesanas: Mediante un acuerdo de compra y venta de productos en consigna ayudará a las artesanas a minimizar

el excesivo inventario de productos en rezago, ya que el 57% de las artesanas encuestadas mencionan requerir apoyo para vender sus productos. Más allá de obtener beneficios económicos con ambos proyectos, también se busca dar a conocer la trazabilidad de cada uno de los productos.

Por otro lado, se prosigue a evaluar los factores de riesgo que pueden incidir durante el desarrollo del proyecto como los que se presenta en el cuadro 43.

Cuadro 43. Calificación cualitativa de riesgos.

Tipo de riesgo	Descripción	Calificación			Estrategia para minimizar el impacto
		A	M	B	
<b>Ventas</b>	- Que las ventas proyectadas no se logren.	X			- Diseño de un plan de marketing para promocionar los productos al segmento que se desea llegar. - Implementar la diversidad de plataformas digitales.
<b>Abasto</b>	- Que los bordados para el armado de las camisetas no se realicen en tiempo y forma.	X			- Trabajar con anticipación de por lo menos 3 meses antes para asegurar el suministro de bordados. - Capacitación mediante talleres para nuestras artesanas que están desarrollando conocimientos en diseños.
	- Que los productos en consigna no se encuentren disponibles cuando el cliente realice una solicitud de compra.			X	- Entablar una asociación de confianza con las artesanas de productos en consigna para asegurar el suministro de productos.
<b>Administrativo</b>	- Falta de experiencia en el sector artesanal.			X	- Llevar a cabo registros de ingresos y egresos que surjan en los 5 periodos del proyecto como herramienta de análisis y de toma de decisiones.  - Capacitación en dirección estratégica para alcanzar con eficacia los objetivos establecidos en el proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

#### **7.7.5. Conclusiones de la propuesta de inversión.**

Al principio de la formulación del proyecto se consideraba ensamblar 72 camisetas con bordado artesanal e incluir 36 productos en consigna como actividad de soporte. Sin embargo, cuando se realizó el análisis financiero las proyecciones reflejaron una situación financiera poco favorable para emprender el proyecto, porque los ingresos no eran suficiente para cubrir los costos totales. Entonces, se consideró incrementar el volumen de ventas en camisetas y de productos en consigna, este último no implica llevar a cabo procesos de producción, sólo costos de adquisición y de venta. Por medio de un convenio con artesanas, es decir, se adquirirá sus productos en caso de que el comprador lo solicite.

Derivado a lo anterior se concluye que para el primer año se comience vendiendo 216 piezas en camisetas y 96 unidades en productos en consigna. Estos con distintos precios. Generando un ingreso anual total de \$139,294. La evaluación de la rentabilidad del proyecto arroja indicadores financieros que justifican su implementación pues tanto el VAN, la TIR y la relación B/C son favorables, arrojan los siguientes datos \$105.417, 105% y 3.9 respectivamente. Cuenta con la viabilidad técnica y financiera para su implementación.

El proyecto sólo requiere una inversión de \$34,062, el 45% de ello es invertido en capital de trabajo, el resto en su mayoría en activos diferidos. Evade inversiones en activos fijos.

Dado el tamaño del proyecto se visualiza que es un emprendimiento para trabajar de tiempo parcial, es decir los ingresos generados en los primeros meses del primer año, no son suficiente para que las socias del proyecto se dediquen a tiempo completo. Sin embargo, la estrategia de comenzar poco a poco permitirá conocer la dinámica del sector artesanal y saber con más certeza los gustos de los compradores.

Por otro lado, la implementación del proyecto de comercializadora de productos artesanales busca desarrollar nichos de mercado fuera de la región del valle del mezquital, aprovechando que las artesanas tienen un alto porcentaje en inventario

de productos rezagados. Además de comenzar a incursionar en el mercado con la producción de un producto versátil, asequible y accesible como la simplicidad de una camiseta que ofrece una gran diversidad de diseños en bordado.

Derivado al análisis de la red de valor de las empresas locales que se dedican a la producción y comercialización de productos artesanales se encontró que uno de los principales desafíos que se enfrentan es que es un sector con muy baja asociatividad entre artesanas y empresas. El 62% de las artesanas prefieren trabajar de manera independiente, por lo que es importante generar alianzas estratégicas para que el proyecto resulte, es decir, permitirá asegurar el suministro de bordados para las camisetas y de productos en consigna para la comercializadora. Siempre con una visión de ganar-ganar.

Las empresas se dedican a hacer llegar sus productos a un mercado regional insatisfecho ya que los precios de sus productos son poco asequibles para el mercado en el que están dirigidos, por eso el presente proyecto hace énfasis a desarrollar un mercado fuera de la región, una de las alternativas es hacer llegar los productos al mercado de la nostalgia, paisanos que radican en los EUA.

Al ser un proyecto de nueva creación es vital poner mayor esfuerzo en la estrategia comercial, ya que este es el factor que hará que los productos lleguen a los compradores de la manera en que se espera. Para ello se considera el uso y aplicación de plataformas digitales para promocionar los productos e impulsar las ventas. Se busca formar alianza con un promotor de ventas con ubicación en los EUA, este fungirá como una distribuidora o base principal, es decir, será un punto de llegada y de partida. Su función es acercar lo más pronto posible los productos a los clientes. Por otro lado, también se tiene la opción que el cliente adquiera los productos contactándose de manera directa con la empresa mediante la tienda en línea y las redes sociales. Las dos opciones de compra ofrecerán las mismas formas de pago y de envío.

El modelo de negocios pretende comercializar productos de origen artesanal, mediante el comercio electrónico. Por un lado, los productos en consigna elaborados por manos de artesanas, busca hacer sentir a los compradores formar

parte de una cultura con historia y arte. Y, por otro lado, las camisetas con bordado artesanal, un prenda simple y sencilla que se caracteriza de ser un producto versátil y asequible, es decir, una prenda pensando en las múltiples posibilidades de combinaciones a precios accesibles. Este último producto aparentemente sencillo trae detrás una serie elementos que no sólo lo definen como un producto artesanal sino también eco ambiental.

Con respecto al segmento de clientes el proyecto busca llegar a personas que les agrada adquirir productos de origen artesanal, o bien sentir cerca su origen. Tienden a adquirir estos productos no sólo en ocasiones especiales, sino lo emplean en la cotidianidad de su vida. Por ello, el proyecto plantea emplear las plataformas digitales para estar en comunicación directa con los clientes, y usar otras plataformas como Marketplace de Facebook, eBAY, y amazon estos son sitio donde los productos son ofrecidos por los comerciantes para ser adquiridos por consumidores.

Por otro lado, las tácticas comerciales para lograr la proyección de ingresos son vitales, ya que por ser un proyecto de nueva creación su supervivencia depende de las ventas. Todo el contenido digital lanzado en las herramientas de comercio electrónico será reflejado en ello.

Finalmente, podemos concluir que es un modelo de negocios que busca desenvolverse por medio de la orquestación estratégica, es decir, mediante la coordinación de nodos que proporcione una combinación novedosa satisfaciendo la demanda de los clientes. Busca gestionar una red de socios, es decir, de nodos. Además, evita inversiones en activos fijos, con la finalidad de reducir el riesgo e incertidumbre económico durante su lanzamiento.

## 8. Conclusiones

La producción y comercialización de la artesanía textil en la región del Valle del Mezquital en Hidalgo es sustancial para la población indígena, es una actividad que influye en la economía familiar de artesanas y por ende en la economía regional. Ellas elaboran bordados en distintas técnicas y decenas de diseños geométricos para su posterior comercialización. Sin embargo, en estos últimos años, la pandemia ha causado ciertos estragos en el crecimiento de la artesanía textil y ha hecho resaltar las principales debilidades y áreas de oportunidad de artesanas y grupos de artesanía textil.

Para comprender la estructura y dinámica del sector se prosiguió a realizar un análisis estructural del sector desde un punto de vista crítico y objetivo con la finalidad de caracterizar la dinámica de producción, analizar las redes sociales y proponer una estrategia de intervención. Con los resultados obtenidos y analizados permitió comprender cuales son los principales problemas que enfrenta la artesanía textil, que acciones se deben eliminar, reducir, incrementar y crear para que la propuesta de intervención tenga impacto positivo a la población objetivo.

La presente investigación concluye que los principales problemas son; “Las artesanas de la región del Valle del Mezquital perciben ingresos por debajo de línea de bienestar los cálculos del ingreso mensual oscilan entre \$2,500.00 a \$6,000.00 pesos” y solo el 36% de las empresas encuestadas manifiestan que la producción de artesanía textil es la fuente principal de sus ingresos. Esto explica por qué empresas y artesanas diversifican su actividad productiva y realizan estrategias esporádicas con la finalidad de sobrevivir en el sector. A continuación, se expone algunas de las fuentes causales de las problemáticas.

En la caracterización del sector se encontró que artesanas y empresas coinciden que las camisas y blusas son los principales productos que más venden. Además, la manta blanca y pre-lavada es la tela tradicional y más recurrente para confeccionar sus prendas, sin embargo, las empresas comienzan a experimentar con otras telas. Ambos actores tienen muy baja adopción en el uso y aplicación de buenas prácticas, por ejemplo; Es bien sabido que la industria textil es la segunda

industria que más contamina el medio ambiente y el sector local no incluyen telas he hilos amables con el medio ambiente en su producción para reducir su impacto ambiental.

Por otro lado, también presentan bajos índices de adopción de plataformas digitales como herramienta de difusión e impulsor de ventas. Las artesanas presentan altos índices de analfabetismo digital, es decir, desconocen cómo usar y aprovechar las bondades de estas herramientas tecnológicas. Disponen de un teléfono inteligente, pero desconocen cómo implementar las plataformas desde se dispositivo. Por otro lado, los grupos artesanales o empresas presentan un avance significativo en el aprovechamiento de estas herramientas, porque saben que la difusión electrónica de sus productos es lo que los ha hecho sobrevivir en el mercado local.

Tanto artesanas como empresas realizan sus labores comerciales en Ixmiquilpan municipio principal de la región del Valle del Mezquital, sólo un porcentaje mínimo realiza ventas esporádicas fuera del estado. Esto se traduce a un mercado de océano rojo, pues la oferta se concentra en este municipio. De la misma manera, las artesanas se suministran de telas e hilos en el mercado local, mientras que las empresas buscan proveedores fuera del estado con el objetivo de reducir costos de producción.

Las artesanas presentan bajos índices de interrelación, se ha visto que participan de manera grupal para comercializar sus productos en ferias artesanales, sin embargo, en cuanto a alianzas de trabajo y generación de conocimientos presentan bajos índices de correlación. Las artesanas prefieren consultar a su núcleo familiar y las empresas a maestras artesanas, cabe resaltar que en la creación de cada empresa trae consigo la trayectoria de alguna maestra artesana, es decir, se han ido desarrollando con el acompañamiento de alguna de ellas.

Derivado a los apartados anteriores, se prosiguió a proponer y diseñar un proyecto de inversión que contribuya a dar solución al problema principal encontrado. Para ello se propone crear una comercializadora de artesanía textil apoyando a las artesanas que tienen inventario rezagado, además de crear prendas personalizadas con bordado artesanal. Este proyecto busca desarrollarse mediante el comercio

electrónico para reducir la brecha digital de nuestras artesanas y clientes. El proyecto propone explorar y llegar al mercado de la nostalgia con la finalidad de no involucrarse al océano rojo local.

Con lo que respecta a la inversión requerida para el emprendimiento, se necesitan \$34,064.00. El proyecto es de nueva creación por lo que busca reducir riesgos en inversiones fijas y se concentra en inversión diferida y capital de trabajo. Es un emprendimiento de baja escala ya que en primera estancia empleará a dos artesanas de nueva generación. Se propone capacitar a un grupo aproximado de 20 artesanas en temas administración y uso eficiente de recursos. El proyecto busca desarrollarse un ambiente de responsabilidad social y ambiental, de tal manera que cada uno de sus involucrados se desarrolle bajo la misma visión.

## IX. Literatura citada.

- Aguilar-Gallegos, N., Martínez-González, E. G., & Aguilar-Ávila, J. (2017). *Análisis de redes sociales: Conceptos clave y cálculo de indicadores*. Chapingo, México: Universidad Autónoma Chapingo (UACH), Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM). Serie: Met.
- Aldunate, E., & Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*. file:///C:/Users/usuario/Documents/10mo ciclo/Formulacion y Evaluacion de Proyectos/consul y bibliografia/S1100211\_es.pdf
- Andia Valencia, W. (2014). Proyectos de inversión: Un enfoque diferente de análisis. *Industrial Data*, 13(1), 028. <https://doi.org/10.15381/idata.v13i1.6154>
- Barrera Duque, E. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *Innovar*, 17(30), 59–76.
- BBVA. (2021). *¿Qué es una empresa social?* <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-una-empresa-social/>
- Becerra Figueroa, H. Á. (2017). *Línea Artesanal de Tecnología e Innovación*.
- Caballero-García, M.A., & Santoyo-Cortés, V. H. (2019). *Agronegocios. Desafíos, Estrategias Modelos de Negocio Central*.
- Castro-Castell, O. P., Yepes-Lugo, C. A. Y.-L., & Ojeda-Pérez, R. M. (2016). Desarrollo de proveedores. Elementos y procesos de promoción. *Clío América*, 10(19), 65. <https://doi.org/10.21676/23897848.1682>
- CEP. (2020a). *Chilcuautla Hidalgo Información General*.
- CEP. (2020b). *Ixmiquilpan Información General*.
- CEPAL-FAO-IIICA. (2014). *Fomento de circuitos cortos como alternativa para la promoción de la agricultura familiar*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/37152>
- Comercial Treviño. (2020). *Productos a consignación: descripción y ventajas de venderlos en tu tiendita*. <https://www.comercialtrevino.com/ventajas-productos-a-consignacion/>
- CONEVAL. (2017). Ingreso, Pobreza Y Salario Mínimo. *Dirección de Información y Comunicación Social*, 160, 2. <https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Documents/INGRESO-POBREZA-SALARIOS.pdf>
- COTEC. (2007). *Las relaciones en el sistema Español de innovación*.
- CRITERIO HIDALGO. (2019). *Más de 368 mil hidalguenses viven en EUA*. <https://criteriohidalgo.com/noticias/hidalgo/mas-de-368-mil-hidalguenses-viven-en-estados-unidos>
- Cruz, M. L. R., Manzanares, P. A., García, V. V., & Ontiveros, M. M. M. (2008). La artesanía como producción cultural susceptible de ser atractivo turístico en Santa Catarina del Monte, Texcoco. *Convergencia*, 15(46), 225–247.
- Espinosa, R. (2018). Marketing mix Producto - Precio -Plaza - Promoción. *Universidad De La Republica*, 85.
- FORBES. (2014). *México y sus artesanías en el mundo*.

<https://www.forbes.com.mx/mexico-y-sus-artesantias-en-el-mundo/>

Guest. (2021). *Mercadotecnia personalizada*.  
<https://rockcontent.com/es/blog/mercadotecnia-personalizada/>

H. Bravo, O. S. & N. M. (2022). *Programas de compras públicas a la agricultura familiar: ¿ Un nuevo canal de ventas para el comercio justo ?*

Hernández, V., Pineda, D., & Andrade, M. A. (2011). Las mipymes artesanales como un medio de desarrollo para los grupos rurales en México. *Universidad & Empresa*, 65–92.

IICA. (2015). *Sistematización de Buenas Prácticas de Adaptación del Sector Agropecuario ante el Cambio Climático Sistematización de buenas prácticas de adaptación del sector agropecuario ante el cambio climático*.

INEGI, & FONART. (2018). *Artesanos y artesanías , una perspectiva económica*. 35.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS\\_Y\\_ARTESANIAS\\_UNA\\_PERSPECTIVA\\_ECONOMICA.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS_Y_ARTESANIAS_UNA_PERSPECTIVA_ECONOMICA.pdf)

Kantar. (2018). *¿Cómo es el consumo de ropa y calzado de los mexicanos?*  
<https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/moda-belleza-y-lujo/consumo-ropa-y-calzado>

León Portilla, Miguel (2005): *Arte popular, cultura e identidad*, en *Arte del pueblo, manos de dios*, Colección de Arte Popular, Landacci, México, pp. 41-44.

Liker, J. K., & Choi, T. Y. (2004). Construir relaciones profundas con los proveedores. *Harvard Business Review*, September 2015, 126–135.

López Austin, Alfredo y Leonardo López Luján (2001): *El pasado indígena*, El Colegio de México/Fondo de Cultura Económica, México.

Lugo Morin D., Ramírez Juárez J., N. G. H. & E. C. N. G. (2008). *Etnocompetitividad del sistema artesanal textil Mitla , el papel del territorio y la innovación Ethno-competition in the Mitla textile handicraft system ; the role of territory and*. VIII, 981–1006.

Ministerio de las Culturas, las A. y el P. (2013). *Artesanía de excelencia: un sello para la creación nacional*. In CNCA. <http://repositorio.cultura.gob.cl/handle/123456789/5219>

OCDE, & EUROSTAT. (2005). *Manual de Oslo [pdf]*. *Manual de Oslo*, 194.  
[http://www.conveniosenaidt.com/assets/manual\\_de\\_oslo.pdf%0Ahttp://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf](http://www.conveniosenaidt.com/assets/manual_de_oslo.pdf%0Ahttp://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf)

Ocampo Ledesma, Jorge Gustavo, María Isabel Palacios Rangel et al. (2019): *Genealogías, trayectorias y redes. Metodologías para los estudios sociales de la ciencia, la tecnología y la innovación*, Serie Metodologías y herramientas para la investigación No. 7, CIESTAAM, UACH, México.

Palazón, M., Delgado, E., & Sicilia, M. (2014). El papel de las redes sociales como generadoras de “amor a la marca.” In *Universia Business Review* (Vol. 41, pp. 18–39).  
<https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/897/1023>

- Pigneur, O. (2011). *Generacion de modelos de negocio Osterwalder*.
- Porter, M. E. (2011). Qué Es Estrategia? *Harvard Business Review*, 74(6), 100–117. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=9611187954&lang=de&site=ehost-live>
- Quejada Pérez, R. F., & Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 149–158. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Rajapack España. (2017). *¿Qué es el embalaje? Características y funciones*. <https://www.rajapack.es/blog-es/embalaje/que-es-embalaje-caracteristicas-funciones/>
- Ramirez de la Cruz, E. (2016). *Análisis de las redes sociales para el estudio de la gobernanza y las políticas públicas*.
- Ramirez González, Claudia Irene; Rosas Baños, M. (2016). Condiciones de producción y comercialización de artesanos textiles de mantelería en Oaxaca de Juárez: Identificación de alternativas. *21 Encuentro Nacional Sobre Desarrollo Regional En México*, 1–20. <http://ru.iiec.unam.mx/3380/>
- Rivera, H. (2019). *¿SABES CUÁL ES EL PUNTO DE EQUILIBRIO DE TU EMPRESA?* <https://wtcmonterrey.uanl.mx/sabes-cual-es-el-punto-de-equilibrio-de-tu-empesa/>
- Sales Heredia, F. J. (2013). Las artesanías en México, Situación actual y retos. In *Centro de estudios Sociales y de Opinión Pública* (Issue 0). [http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/cesop/lxii/art\\_mex\\_sitact\\_re.pdf](http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/cesop/lxii/art_mex_sitact_re.pdf)
- SIGEH. (2020). *Cardonal Macrorregión V Occidente*.
- Solís, J. (2021). *TEXTILES EN MÉXICO: El Mercado de Ropa en México*. <https://textilespanamericanos.com/textiles-panamericanos/2021/02/el-mercado-de-ropa-en-mexico/>
- Tovilla Borraz, C. E., Zamora Lomelí, C. B., Estrada Lugo, E., & Gracia, M. A. (2021). Artesanía textil, reciprocidad, liderazgo y reproducción social en Zinacantán, Chiapas. *Región Y Sociedad*, 33, 4. <https://doi.org/10.22198/rys2021/33/1453>
- Umaña, H., Fernanda, M., Gómez, O., & Carlos, J. (2006). *Disponible en:* <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21209903>.
- Unesco, E. (2009). *Hablame de la Artesanía*.
- VanderHoff Boersma, F. (2009). The urgency and necessity of a different type of market: The perspective of producers organized within the fair trade market. *Journal of Business Ethics*, 86(SUPPL. 1), 51–61. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9766-4>
- Wasserman, S. (2013). *Análisis de redes sociales-Métodos y aplicaciones*.

## X. Apéndices

**Encuesta a artesanas:** Encuesta línea base para artesanas de los municipios del Cardonal, Ixmiquilpan y Chilcuautla.

Nota: Este instrumento tiene el objetivo de recopilar información acerca de las artesanas que elaboran textiles con bordado artesanal para estimar y analizar las problemáticas que se enfrentan en su sector. La información recolectada es con fines educativos y meramente confidenciales. Por lo que se le solicita contestar las siguientes preguntas.

### Identificadores

Folio: A	Fecha:	
----------	--------	--

### Atributos de la artesana

1. Nombre completo:	2. Edad:	3. Sexo F ( ) M ( )
4. Localidad:	5. Municipio:	
6. Teléfono:	7. Correo electrónico:	8. Escolaridad:
9. ¿Cuánto tiempo le dedica a la actividad?		
a. Tiempo completo.	b. Complementario.	c. Distracción.
10. ¿Qué proporción de sus ingresos provienen de los bordados?		

### R.

11. ¿Cómo trabaja usted?			
a. independiente	b. Con un grupo artesanal	c. Con alguna empresa	d. Emprendedor
12. ¿Ha recibido algún premio o reconocimiento?		a. Si, cuál _____	b. NO

## Dinámica de la actividad

1. ¿Dónde adquiere sus materiales para elaborar sus bordados?	2. ¿Conoce usted el origen de los insumos que utiliza?	3. ¿Qué telas utiliza para hacer las prendas?	4. ¿Qué telas utiliza para hacer el bordado?
a) Dentro del mercado Morelos. b) En Modatelas. c) En una mercería _____ d) Otro _____	a) Si b) No c) En ocasiones.	a. Manta. b. Tergal. c. Lino. d. Algodón. e. Otro. _____	a) Cuadrille. b) Manta. c) Otro _____
5. ¿Usted confecciona la prenda (blusa, camisa)?	6. ¿Con cuántas máquinas de coser cuenta?	7. ¿Con cuántas costureras se apoya para producir las prendas?	8. ¿Cuánto paga por contratar a una costurera para ensamblar el producto final?
a) Confecciono y bordo. b) Sólo bordo.	R.	R.	R.
9. ¿Realiza algún registro de los costos que le implica producir los bordados y prendas?	10. Cotiza los precios de sus materiales antes de realizar sus compras.	11. Realiza un registro de la cantidad de material necesaria para elaborar su bordado (tela e hilos)	12. ¿Cuántos tipos de bordados hace?
a) Si. b) No c) En ocasiones.	a) Si b) No c) En ocasiones.	a) Si b) No c) En ocasiones.	R.
13. ¿Dónde vende sus productos?	14. Identifica el significado de las partes del bordado.	15. ¿En qué mes del año produce más bordados?	
a. En un puesto ambulante. Dónde____ b. Grupo artesanal. Cuál _____ c. Empresa. Cuál _____ d. Otro. _____	a) Si, cuales _____ b) No c) Algunas veces.	Ene ( ) Feb ( ) Mar ( ) Abr ( ) May ( ) Jun ( ) Jul ( ) Ago ( ) Sep ( ) Oct ( ) Nov ( ) Dic ( )	
16. Cuáles son las principales problemáticas que se enfrenta en las siguientes áreas:	17. Desde su punto de vista que haría usted para resolver estos problemas:		
a) <i>Para producir</i>	b) <i>Para vender</i>	a) <i>Soluciones</i>	b) <i>Soluciones</i>

**Marque con una X la red social que utiliza para promocionar y dar a conocer su trabajo con el bordado artesanal**

Facebook	Instagram	Twitter	TikTok	You tube	Telegram	WhatsApp	LinkedIn	Pinterest	Otro

**Marque con una X lo siguiente**

Empresa	¿Cuál de estas empresas conoce?	¿Con cuál ha trabajado?	Empresas más competitivas	¿A cuáles sigue en sus redes sociales?	Alguna de ellas vende fuera del país	¿Los ha visitado en su tienda?	¿Conoce artesanas que trabaja en las empresas?	¿Ha adquirido algún producto con ellos?	¿En cuál de estas empresas le gustaría trabajar?
Flor y canto									
Domitzu									
Artesanías Nts'otk'ani									
Textiles Caramaya									
Bordados Ra Jhoya									
Artes Lugo									
Grupo artesanal Mendoza									
Flor del Valle									
WetiQ Artesanías									
CORAMODI									
Bordado Hñahñu S&J									
Pekoshaps EWP									
Héroes									
Ndahi Artesanías									
Otro									

## Dinámica de las innovaciones

Catálogo de innovaciones								
Categoría	No.	Descripción	Si	No	¿De quién lo aprendió? Nombre completo	ID	Año de adopción	
Producción	1	Registra el tiempo que se lleva para terminar un bordado.						
	2	Cuenta con un muestrario de bordados.						
	3	Realiza un control de residuos textiles.						
	4	Registra el contacto de sus proveedores (Teléfono y correo electrónico)						
	5	<b>Se ha capacitado en temas de corte y confección de prendas.</b>						
	6	Determina el precio de sus productos de acuerdo con los costos fijos y variables.						
	7	Cuenta con un calendario de actividades.						
Administración	8	Cuenta con alguna fuente de financiamiento.						
	9	Registra los datos de sus compradores.						
	10	<b>Pertenece a alguna organización funcionando.</b>						
	11	<b>Cuenta con manual de operaciones.</b>						
e-commerce	12	Cuenta con por lo menos una red social.						
	13	Identifica las funciones de las redes sociales que usa.						
	14	Conoce otras redes sociales.						
	15	Realiza publicaciones para vender en las redes sociales.						
	16	Paga publicidad por estos medios.						
	17	Cuenta con una tienda física						
	18	Cuenta con tienda online						
	19	Efectúa ventas con sistema de envío.						
	20	Registra las ventas realizadas por fecha, cantidad, lugar.						
	21	<b>Cuenta con empaque cada producto que vende.</b>						
	22	<b>Cuenta con una marca.</b>						

## Análisis de las redes

### Red Social

1. ¿Con quién suele comentar sobre la situación general del sector artesanal?

Nombre completo	Giro o actividad	Parentesco +	ID

**Tipo:** + 1. Artesana líder. 2. Alguna casa de artesanías. 3. Familiar. 4. Institución de educación. 5. Cliente. 6. Prestador de servicios profesionales. 7. Líder comunitario. 8. funcionario público. 9. Proveedor de servicios financieros. 10. Proveedor de insumos. 11. Emprendedor. 12. Empresa que se dedican a la misma actividad. 13. Proveedor de maquinaria y equipo. 14. Amiga. 15. Artesana. 16. Vecina.

### Red técnica

2. ¿De quién aprende/consulta cuando tiene algún problema con sus bordados?

Nombre completo	Tipo de agente +	Observaciones	ID

### Red comercial

3. ¿Con quién te asociarías para vender tus productos y comprar sus insumos?

Nombre completo	Tipo de agente +	Observaciones	ID

4. ¿A quiénes compra lo necesario para su producción? Considere materiales y servicios profesionales.

Descripción de compra	Nombre y tipo de proveedor	Localización geográfica	ID

## Perspectiva del sector

Perspectiva del sector		
<p><b>1.</b> Desde su punto de vista considera usted que el mercado del bordado artesanal se encuentra.</p>	<p><b>2.</b> Considera que la actividad es viable.</p>	<p><b>3.</b> Ha quién considera que heredará su actividad artesanal.</p>
<p>a) Estancado b) Esta en crecimiento. c) Está consolidada. d) Está en declive.</p>	<p>a) Si. ¿Por qué? b) No c) En ocasiones. ¿Por qué?</p>	<p>a) Hijos b) Familiar c) Otro. Especifique</p>
<p><b>4.</b> ¿Qué herramientas utilizaría para impulsar su producción y ventas?</p>	<p><b>5.</b> ¿Considera que las nuevas empresas que han surgido ayudan a general empleo para ustedes como artesanas?</p>	<p><b>6.</b> ¿Qué tipo de apoyo considera que es necesario para que mejore su actividad?</p>
<p>a) Las redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok, Página web, tienda online)  b) Exposiciones artesanales.  c) Ser proveedor de alguna empresa que se dedique a la producción de ropa con bordado artesanal.</p>	<p>a) No. ¿Por qué?  b) Si. ¿Por qué?</p>	<p>a) Financiamiento. ¿Para qué? b) Capacitación en _____ c) comercialización. ¿Cómo?</p>
<p><b>7.</b> ¿Desde su perspectiva personal que otros problemas enfrenta como artesana?</p>		